

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniků v železniční dopravě  
Competitiveness of Enterprises in Railway Transport

Student:	Bc. Renáta Konečná
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářské

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Renáta Konečná**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Téma: **Konkurenceschopnost podniků v železniční dopravě**  
**Competitiveness of Enterprises in Railway Transport**

Jazyk vypracování: čeština

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniků
3. Představení firm
4. Analýza konkurenčního postavení
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a metody*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KOTLER, Philip. *Marketing*. 9th ed. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson Australia, 2012. ISBN 978-144-2540-425.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Šverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Čestné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.“

V Ostravě dne 21. dubna 2017

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style, positioned above a horizontal dotted line.

podpis studenta

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za veškeré konzultace, ochotu a rady při psaní diplomové práce.

# Obsah

1 Úvod .....	5
2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniků .....	7
2.1 Vymezení základních definic a pojmů .....	7
2.1.1 Podnik, podnikatel a podnikání .....	7
2.1.2 Konkurence, konkurenční strategie a konkurenční výhoda .....	9
2.1.3 Konkurenceschopnost .....	12
2.1.4 Marketingový mix .....	13
2.1.5 Služba .....	17
2.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti .....	18
2.2.1 Analýza odvětví .....	18
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	18
2.2.3 Benchmarking .....	20
2.2.4 SWOT analýza .....	21
2.2.5 Dotazníkové šetření .....	22
2.3 Shrnutí teoretické části .....	23
3 Představení firem .....	24
3.1 Základní údaje o společnosti České dráhy .....	24
3.2 Základní údaje o společnosti STUDENT AGENCY - RegioJet .....	25
3.3 Základní údaje o společnosti LEO Express .....	26
4 Analýza konkurenčního postavení .....	27
4.1 Analýza odvětví .....	27
4.1.1 Marketingový mix společnost České dráhy .....	31
4.1.2 Marketingový mix společnosti RegioJet, a.s. ....	34
4.1.3 Marketingový mix LEO Express .....	36
4.1.4 Shrnutí analýzy konkurenčního postavení .....	37

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	39
4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů .....	39
4.2.2 Konkurenti v odvětví .....	40
4.2.3 Substituty neboli síla náhrady za produkty .....	41
4.2.4 Vyjednávací síla zákazníků.....	41
4.2.5 Dodavatelé .....	41
4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil.....	42
4.3 Dotazníkové šetření .....	43
4.3.1 Shrnutí dotazníkového šetření.....	58
4.4 SWOT analýza.....	59
4.4.1 Shrnutí SWOT analýza .....	68
5 Návrhy a doporučení .....	69
5.1 Doporučení.....	71
6 Závěr.....	73
Seznam použité literatury .....	75
Seznam zkratk .....	78
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Vybudovat, vést, a hlavně udržet úspěšnou firmu na vrcholu před ostatní konkurencí, vyžaduje dnes nemalé úsilí. A zcela určitě to není o jednom člověku, jde o skupinu lidí zapálenou pro tu samou věc. Dobrý podnik musí mít potenciál, potřebné finance, nutné odhodlání, správné rozhodovací úsudky. K tomu vše je potřeba široká oblast znalostí i informací z daného trhu, potřeba mít kvalifikované zaměstnance, a v neposlední řadě mít dostatek zákazníků. Úspěch podniku nespočívá jenom v dobrém nápadu či správném zpracování podnikatelského záměru, ale i v dobře naplánovaných a promyšlených krocích, udržení se na trhu v nekonečném souboji s okolní konkurencí. Snahou každého podniku je udržení si své pozice na trhu, důležité je odlišit se produkty a službami od konkurentů. Pojmy jako jsou konkurenceschopnost a konkurence se čím dál častěji stávají velice používané pojmy a výrazy, které se stávají hlavním objektem podniku. Právě díky spokojenosti všech svých zákazníků dokážou společnosti obstát na daném trhu. Spokojení zákazníci hrají velkou roli pro budoucí vývoj společností, v posledních letech ve všech odvětvích vyžadují vysokou kvalitu produktů a služeb.

V důsledku uspěchané doby, kde lidé potřebují se rychle přemísťovat do práce z různě vzdálených míst, se stává železniční doprava velice oblíbená. Železniční doprava se využívá nejen k cestě do práce, do školy, na výlety. Je levnější než automobilní přeprava a hlavně je rychlejší a pohodlnější, během cesty se lze krom odpočinku věnovat čtení, studiu či práci. Díky železniční dopravě je i životní prostředí více chráněné.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti společností České dráhy, LEO Express a STUDENT Agency – RegioJet. Dílčím cílem diplomové práce je celkové zhodnocení spokojenosti se službami zákazníků u různých železničních dopravců a posléze navrhnout nějakého zlepšení stávajících podniků. Na tyto tři firmy budou aplikovány různé metody hodnocení konkurenceschopnosti.

Motivem tohoto tématu autorky diplomové práce byly neustálé diskuze, ať už v různých pořadech, médiích či jenom tak na veřejnosti. Každý člověk si obhajoval neustále svou pravdu, a tu zakládal v podstatě jen na svých pocitech ohledně lákavých cen, produktu či jiných pobídek.

Často tyto názory však byly velice neobjektivní, a proto si autorka práce myslí, že by bylo zajímavé zjistit obecně i jiná kritéria, jako je čistota, rychlost jízdy z bodu A do bodu B, cena různých pobídek, vstřícnost zaměstnanců a mnoho dalších faktů, díky kterým je ta či ona přepravní společnost pro cestující atraktivní. Diplomová práce je strukturovaná na dvě části, první tři kapitoly se zabývají aktuálností tématu a teoreticko-metodologickými východisky, které budou poté aplikovány v praktické části. Zhodnocení konkurenceschopnosti zákazníků bude provedeno za pomoci metody analýzy konkurenčního odvětví, dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Všechny uvedené metody na sebe navzájem navazují a za pomoci získaných výsledků budou navrhována zlepšení pro společnost.



## **2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniků**

V této části diplomové práce budou vymezena základní teoretická východiska, která se týkají pojmenování konkurenceschopnosti. Dalším bodem této části bude rozebrání metod a technik, které slouží k hodnocení a měření faktorů konkurenceschopnosti, které pak autorka práce využije v praktické části.

### **2.1 Vymezení základních definic a pojmů**

Tato podkapitola se bude zabývat už velmi často používanými pojmy, které se týkají dané problematiky, jako základní informace, co je to podnik a podnikání. Upřesnění, co je to konkurence, konkurenceschopnost a jaké jsou složky marketingového mixu.

#### **2.1.1 Podnik, podnikatel a podnikání**

Tato část více definuje základní pojmy podnik, podnikatel a podnikání a jeho okolí.

Srpová (2010) uvádí ve své knize, že pojmy podnik a podnikání mají k sobě velice blízko. Z obecného hlediska je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Podrobněji je zase podnik chápán jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. A v poslední řadě je podnik, dle právního vysvětlení, pochopen jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Velikost podniku se může členit dle zaměstnanců, dále dle výše obrátu. V rámci malého a středního podnikání existují malé podniky do 50 zaměstnanců, jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřerůstá 10 milionů EUR, dále střední podniky od 50 do 249 zaměstnanců, a velké podniky, které mají 250 a více zaměstnanců.

Každý podnik má své specifické znaky. Prvním znakem je princip soukromého vlastnictví, který formuluje vlastnickou formu podniku. Vlastník neboli majitel, si vyhrazuje v podniku právo, ať už přímo nebo nepřímo se zapojovat do řízení podniku. Další ze znaků je autonomie podniku. Tento princip říká, že podnikatelské činnosti spadají pod nezávislé a svobodné řízení, bez zásahu státu. Poslední znak podnikání uvádí princip ziskovosti. Podnikatelská činnost je prováděná za účelem maximalizace zisku. (Srpová, 2010)

Autor Synek (2010) se domnívá ve své knize, že posláním jakéhokoliv podniku je hlavně uspokojování potřeb všech potencionálních zákazníků a také lidí, kteří jsou s daným podnikem spjatí.

Podnik plní své vymezené cíle jen díky provádění svých aktivit, jejichž soubory se dají nazývat funkce. Funkce všech podniků se mohou rozdělit na prvotní funkce, což je zásobování, výroba a prodej, a poté na podpůrné, což je investování, finanční činnost a personální činnost. (Synek, 2010)

A poslední definici podniku přináší autor Dvořáček (2012), že podniky jsou činitelé vykonávající své aktivity, které spočívají v nabízení služeb a zboží na daném trhu. V této definici znamená trh ekonomické místo, kde dochází ke směně peněz a všech statků.

Pro samotný pojem podnikání se dá najít v různých publikacích mnoho definic, od našeho subjektivního až po přesně vymezené definice. Ale pokud se člověk nad tím trochu zamyslí, tak může říct, že podnikání není pro každého, a hlavně je to činnost plná nejistot a rizik, a nelze podnikání naplánovat do posledního detailu. Vždy podnikatele může cokoliv překvapit a musí počítat s různými nástrahami. Dobrý podnikatel je vždy připraven a poté není nijak překvapen. Autoři Veber a Srpová (2012) v knize definují podnikání podle různých úhlů pohledu. Z ekonomického pojetí je podnikání vysvětleno jako zapojení ekonomických zdrojů, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Může se tedy říct, že podnikání je dynamický proces, kterým se vytváří všechna přidaná hodnota. Dle psychologického pojetí je podnikání činnost motivována potřebou něčeho v tomto životě dosáhnout, splnit si své sny, něco získat. Je to nástroj seberealizace člověka. Sociologické pojetí přibližuje podnikání, jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované osoby. Je to neustálé hledání té nejlepší cesty pro všechny. A poslední právnické pojetí je chápáno jako soustavná činnost prováděná pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikat v různých oborech může jak fyzická, tak i právnická osoba. Dvořáček (2012) v knize uvádí, že fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění a právnické osoby podnikají po sepsání společenské smlouvy a získání oprávnění k začátku podnikání zápisem do obchodního rejstříku. A kdo je vlastně ten podnikatel? Je to hlavně člověk, který má sebedůvěru, inteligenci, věrohodnost, intuici. Dále je to člověk, který provádí všechny podnikatelské činnosti s rizikem velké nebo dokonce i úplné ztráty svého majetku.

Podle autorů Veber a Srpová (2012) je podnikatel iniciátor a nositel, který do svých aktivit investuje všechny své prostředky, jméno a úsilí, hlavně mnoho času, a přebírá odpovědnost.

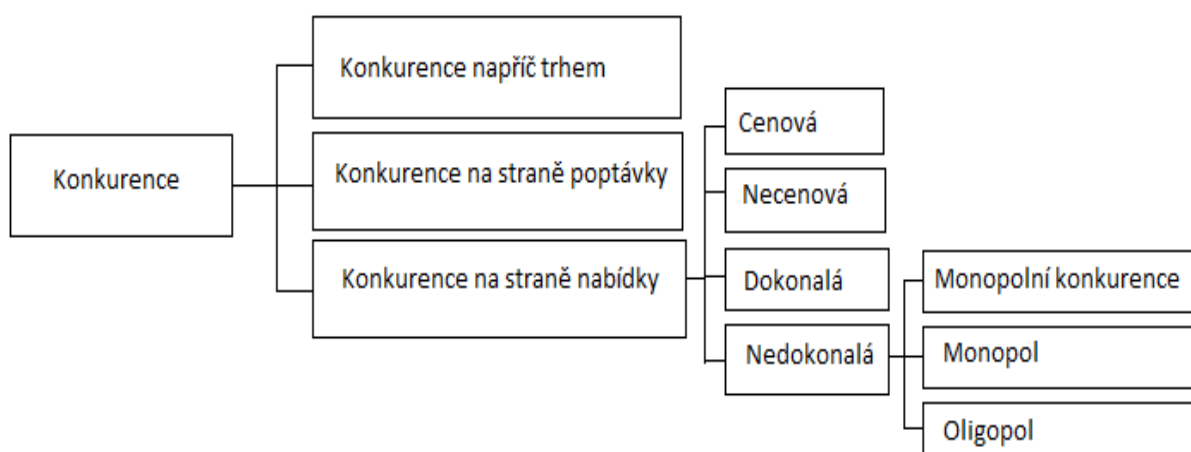
### 2.1.2 Konkurence, konkurenční strategie a konkurenční výhoda

Samotný pojem slova konkurence a jeho význam můžeme najít v knihách od mnoha autorů. Tento pojem se dá najít v různých oblastech, ať už v ekonomické, tak i sociální, kulturní, etické a v neposlední řadě i v politické oblasti. Nesmí se opomíjet žádná oblast konkurence.

Podle Slovníku cizích slov se může konkurence charakterizovat jako soutěžení projev hospodářské soutěže nebo soupeření mezi více objekty. (Slovník cizích slov, 2017)

Mikoláš (2011) ve své publikaci uvádí, že konkurence je vztah dvou a více subjektů. Z pohledu mikroekonomie se konkurence definuje jako rivalita mezi prodejci a kupujícími podobného či stejného zboží. Tato rivalita mezi více subjekty se označuje konkurence napříč trhem, neboli střetávání se nabídky a poptávky. V závislosti na tržních okolnostech si konkurenti konkurují cenou, reklamou, strategií apod. Dále tento autor uvádí, aby se různí konkurenti mohli vůbec zapojit do konkurenčních vztahů, tak musí být hlavně konkurenceschopní, a dále musí mít konkurenční zájem.

Krabec (2009) popisuje konkurenci jako instrument, díky kterému je dosaženo určitých cílů a úspěchů. Kotler (2012) uvádí ve své knize, že do konkurence spadají potencionální a aktuální nabídky a jakékoliv náhražky všech jiných soupeřů, a reprezentuje to, co by si mohl potencionální zákazník koupit.



Obrázek č. 2.1 - Konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fialová, 2004

## **Konkurence mezi poptávkou a nabídkou**

Různí výrobci chtějí prodat to, co vyrobili a vypracovali, a to za účelem co největšího zisku pro podnik. Zato spotřebitelé zase chtějí uspokojit své potřeby, ale za co nejmenší cenu. Takže tady se trochu cíle odlišují, a proto se hledá kompromis mezi nabídkou a poptávkou tak, aby obě strany byly co nejvíce spokojeny. (Mikoláš, 2005)

## **Konkurence na straně poptávky**

Zde se střetávají jednotlivé zájmy všech spotřebitelů vstupující na uvedený trh. Základem je, že spotřebitelé by chtěli co největší množství zboží a služeb, ale v co nejmenší ceně a nejlépe i s nějakou slevou. Smysl této poptávky roste především, je-li poptávka vyšší než nabídka. (Mikoláš, 2005)

## **Konkurence na straně nabídky**

V konkurenci na straně nabídky vstupují výrobci na trh s vidinou prodat co největší množství vyrobeného zboží za co nejlepších podmínek, které mají za konečný cíl maximalizovat zisky jejich firem. Další priorita je oslabování pozic všech jiných konkurentů neboli podíl na trhu. Silnou pozici získá konkurence na straně nabídky, jestliže je nabídka menší než poptávka. Pak to vede obvykle k poklesu ceny.

Konkurenci na straně nabídky se dá dále rozlišit na cenovou a necenovou konkurenci, dále na dokonalou a nedokonalou konkurenci.

*Cenová konkurence* využívá k dosažení cílů tvorbu ceny. Snaží se o snižování cen svých výrobků za účelem nalákání co nejvíce zákazníků. Podstata *necenové konkurence* je získávání zákazníků jinými metodami, než bývá úprava cen. Její hlavní cíl je zaměřit se na kvalitu, technickou úroveň zboží, diferenciaci výrobku, image, design.

Obvykle v reálném životě je to tak, že se setkáváme s propojením cenové a necenové konkurence, jelikož tyto konkurence se velmi prolínají a navzájem doplňují. Každý má své plusy a minusy, ať už nalákání zákazníků, jako i zbytečné plýtvání prostředků na reklamy. Další rozdělení na straně nabídky je *dokonalá konkurence*. Do jisté míry znamená dokonalý stav na trhu. Charakteristická je velkým počtem nabízejících a poptávajících, kteří nemohou nijak ovlivňovat ceny. Všichni na tomto trhu mají stejné informace a vstup a výstup z tohoto trhu je zcela volný a bez omezení. Reálnější je však *nedokonalá konkurence*, která se dále rozčleňuje. Monopolistická konkurence nabízí diferencované výrobky s velkým množstvím menších výrobců a velmi lehkým vstupem či výstupem na konkrétní trh (například trh restaurací). (Mikoláš, 2005)

U oligopolu už je to složitější, jelikož je tam malý počet prodávajících. Typické pro oligopoly jsou různé patenty a ochranné známky (například mobilní operátoři). A poslední je monopol, kde je pouze jeden nabízející a vstup na trh je velmi těžký až nemožný. Tyto monopoly si většinou mohou stanovit cenové podmínky svého podniku a nemusí se nikomu přizpůsobovat (například ČEZ). (Mikoláš, 2005)

### **Konkurenční strategie**

Kotler (2007) uvádí v knize, že poté, co společnost vyhodnotí a rozeznají své přímé i nepřímé konkurenty na daném trhu, musí vymyslet a vytvořit konkurenční strategii, aby uspěly na svém trhu. Je to neustálé hledání svého optimálního stavu a hledání té správné cesty. Nikde v žádných knihách a příručkách není jasně definován dokument nebo návod pro jednotlivé podniky, který by vedl k úspěchu na trhu. Tyto strategie patří mezi velmi měnící se dokumenty, které reagují na všechny situace ve vnějším okolí. Každá společnost si musí sama rozvrhnout a naplánovat, kde začít podnikat a co je pro ni nejvíce přínosné z pohledu cílů společnosti, všech vnějších příležitostí a zdrojů, co mají k dispozici. Konkurenční strategie se také dají chápat, jako nějaký vzor či přístupy k dosažení co nejlepšího umístění na trhu s co nejvyšší možností úspěchu a kladného zisku na dlouhou dobu. Na každém trhu existují jak malé podniky s malými finančními zdroji, tak velké podniky, které s financováním nemají žádný problém. Správně vytvořená konkurenční strategie má za cíl identifikovat pro podnik konkurenční výhodu. (Kotler, 2007)

### **Konkurenční výhoda**

Neoddělitelnou součástí konkurenceschopnosti je i konkurenční výhoda firmy, což znamená v podstatě nabízet zákazníkovi takové výhody, aby jiní konkurenti neměli šanci uspět se svým produktem či službou. K vytvoření konkurenční výhody svého podniku musí mít daná společnost potřebné schopnosti, znalosti a zdroje. Konkurenční výhoda vzniká z hodnot daného podniku, které jsou schopni nabízet zákazníkům. Může to být v podobě hmotného nebo nehmotného charakteru. Za hmotný charakter se považuje lepší technologie, zařízení, produkt, a za nehmotný třeba marketingová politika, služby v dopravě, komunikace, reklamace a jiné. Všechny konkurenční výhody, ať už hmotné či nehmotné, musí být hlavně vnímány jako výhody pro zákazníky a ne pro danou společnost. Jako příklad se zde dá uvést, pokud podnik bude mít lepší, rychlejší a levnější dodávky od dodavatele než jiná konkurence, tak to není přímo výhoda pro jejich zákazníky, ale pro podnik. (Kotler, 2012)

Charvát (2006) ve své publikaci uvádí, že správně vytvořená konkurenční výhoda společnosti je jádro a podstata každé vytvořené strategie na dlouhou dobu. Konkurenční výhody, které mají smysl pro zákazníky, se rozdělují na 3 základní kategorie:

➤ **Nákladová výhoda**

Znamená, že podnik dosahuje nižších nákladů než jejich konkurenti, což znamená pro daný podnik snížení své ceny oproti konkurenci, a tím i velkou výhodu. Snižování nákladů nesmí mít dopady na kvalitu produktů a služeb. Nákladová výhoda si vyžaduje dlouhodobé plánování a často i velké finanční investice do inovací a všech technologických zařízení. (Kozel, 2006)

➤ **Marketingová výhoda**

Dosahuje-li podnik lepších výsledků pomocí marketingových aktivit nebo má lepší povědomí o značce produktu, disponuje lepší komunikací a distribucí. (Kozel, 2006)

➤ **Diferenciační výhoda**

Představuje odlišnost pro zákazníka, která přináší vyšší uspokojení pro zákazníka než má konkurence. Mezi odlišnostmi produktů a služeb patří jiný a zajímavý design a image, vlastnost produktu, distribuce a technologie firmy. (Kozel, 2006)

V rámci vypracování diplomové práce se autorka práce bude nejvíce zabývat cenovou a necenovou konkurencí.

### **2.1.3 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost se jako klíčový pojem používá v ekonomice velice často. Každý člověk pod tímto pojmem vidí jinou definici a jiné vysvětlení. Někdo za tím vidí jenom pouhá čísla, někdo zase konkrétní výsledky dané práce. Podle Slovníku cizích slov je konkurenceschopnost uvedena jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními na trhu nebo přinášet profit. (Slovník cizích slov, 2017) Konkurenceschopnost firmy se může jinak i definovat jako zvyšování, popřípadě udržování tržního podílu na trhu. Na makroekonomické úrovni se tento koncept definuje jako ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky v porovnání jiné ekonomiky. Zato na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vymezena jako úroveň vzdělání, využívání zdrojů, produktivita. (Marinič, 2008).

Jedná-li se o firmu působící na místním trhu, pak se hovoří o vnitřní konkurenceschopnosti. Pokud však má firma vztahy k zahraničním trhům, pak se už jedná o vnější konkurenceschopnost. Faktory konkurenční výhody na samotném trhu jsou tedy:

- Užité vlastnosti (funkčnost ve srovnání s jinými výrobky, kvalita výrobků)
- Cena
- Kvalita dodávky (záruka, marketing, flexibilita dodávky)

Tyto tři základní faktory ovlivňují úspěšnost jednotlivého zboží, služby, produktu či jiného statku, ve střetu o přízeň různých zákazníků s dalšími produkty podobného typu. Užité vlastnosti produktu jsou dány od okamžiku výroby nebo poskytnutí služby.

Cena vzniká jeho umístěním na trh ve smyslu porovnávání nákladů kupujícího spojené s náklady prodávajícího a v porovnání s jinými produkty. Kvalita dodávky souvisí s koupí a užíváním zboží nebo služby. Veškerou problematiku je však nutné posuzovat v jiných souvislostech. Vyskytují se i vnější faktory konkurenční schopnosti, které tvoří celkové prostředí v daných zemích (například stupeň vzdělání pracovní síly, infrastruktura země, právní rámec pro podnikání), které nakonec do značné míry ovlivňují globální konkurenční schopnost firmy a jejich produktů. (Hučka, 2011)

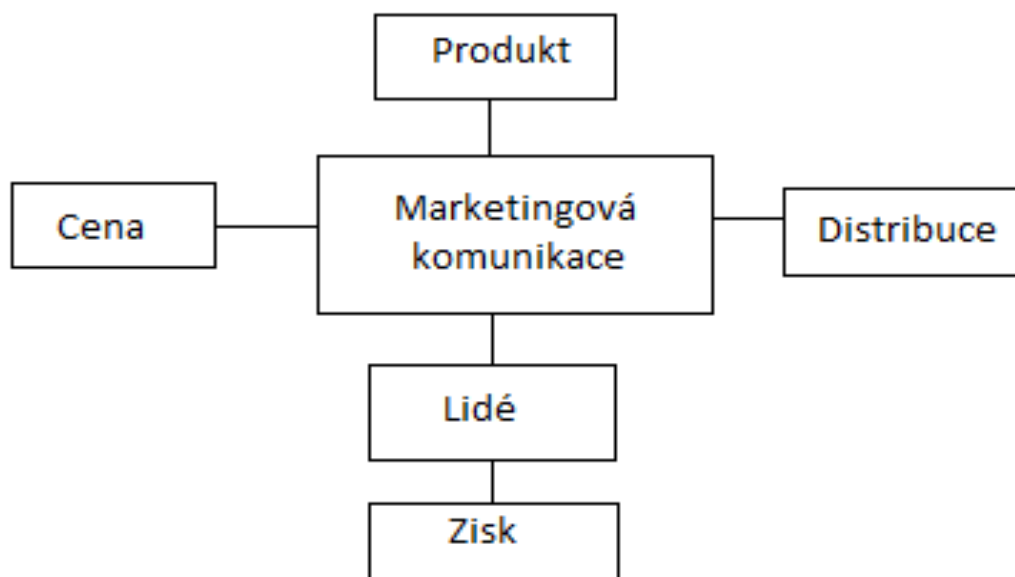
Základním kamenem každé úspěšné firmy je její konkurenceschopnost, přičemž na tento pojem se dá nahlížet jako na jednu z podob podnikatelského potenciálu, který se vyznačuje souborem možností obstát na trhu s využitím optimálního počtu lidských a kapitálových zdrojů. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se dá posuzovat všeobecnými a speciálními charakteristikami. Za podpory *všeobecné charakteristiky* se na potenciál dá dívat jako na rozdíl mezi tím co je a tím, co může nebo musí být. Jedná se o pravděpodobnou změnu. *Speciální charakteristika* zase více popisuje skutečnost, že existuje externí potenciál, který omezuje v rámci možnosti potenciál firmy nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy. (Mikoláš, 2005)

#### **2.1.4 Marketingový mix**

Jakubíková (2013) uvádí, že jako první, kdo přišel s pojmem marketingový mix, byl Neil Bordenen. Marketingový mix je soubor základních kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou určeny k tomu, aby výrobní program byl co nejbližší všem přáním, potřebám a požadavkům zákazníků. Marketingový mix je dohromady s výběrem tržního segmentu a cílových trhů základ pro vytváření marketingové strategie. Tyto elementy marketingového mixu jsou vždy na sobě závislé a navzájem se i ovlivňují.

Proto všechny konkurenční strategie, dlouhodobé plány a taktiky musí být chápány jako vzájemně neoddělitelné a na sobě vázané kombinace. Tyto faktory jsou dále i v dlouhodobých strategiích propojené i dalšími jinými nemarketingovými prvky. Celá analýza marketingových prvků je dynamický proces, který se stále mění podle vnějších i vnitřních faktorů. Obvyklá definice marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, neboli 4P:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Marketingová komunikace (promotion)



Obrázek č. 2.2 – Marketingový mix

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013

#### ➤ **Produkt**

Jakubíková (2013) uvádí v knize, že produktem podniku může být cokoli, co může podnik nabízet na trhu k upoutání pozornosti zákazníka, ke koupi a spotřebě, čím může uspokojovat přání, touhy a potřeby zákazníků výměnou za peníze.



Patří tady jak hmotné produkty, tak i nehmotné podoby produktu, jako příklady se zde dají uvést služby, myšlenky, místa, různé události od výstav, premiér, až po divadelní představení, osoby a různé zážitky.

Produkt podniku je jednou z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými podnik reaguje na své úsilí o zisky a obrát. V daném produktu se odráží celý podnik, a proto je produkt hlavní položkou dané podnikové kultury. Za kvalitou produktu stojí celý úspěch firmy na trhu. Každý produkt se skládá ze tří úrovní. První úroveň je jádro produktu neboli podstata produktu, další úroveň je vlastnost produktu, tady patří značka, styl a kvalita. A nakonec poslední úroveň je rozšíření produktu neboli záruka, dodatečné služby a distribuce.

U všech produktů platí, že nelze jenom produkt vymyslet, vyrobit a posléze prodávat, ale je třeba, aby se každý produkt stále inovoval a hledala se pořád nějaká vylepšení. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Distribuce**

V marketingovém pojetí znamená distribuce vytvoření vztahů se zákazníky, ve kterých bude distribuce hodnoty povýšená na tvorbu dané hodnoty. Jak už všem je známo, tak distribuce je doručení správným způsobem, na správné místo a ve správné kvalitě, kterou si zákazníci požadují. Na rozdíl od jiných složek marketingového mixu nelze distribuci měnit operativně, je to totiž záležitost dlouhodobější, která vyžaduje správné plánování a rozhodování.

Každý podnik si musí pečlivě zvážit své distribuční kanály a distributory, zda si budou podniky sami vše zařizovat nebo si k tomu najdou vhodný mezičlánek. Mezičlánek v distribuci zabezpečuje jednotlivé funkce, které jsou nutné pro hladký tok produktů a služeb. Distribuční mezičlánky se dále dělí na tři kategorie, a to obchodní zprostředkovatele, obchodní prostředníci a poslední podpůrné distribuční mezičlánky. Distribuce není jenom doručení produktů z jednoho bodu do druhého, ale zahrnuje v sobě také získávání informací, hledání nejlepšího místa pro ukázkou zboží, prodej výrobků, vytváření dlouhodobých vztahů, načasování správné doby pro prodej a ukázkou zboží, obchodní činnosti a jiné. V distribuci se používají především dvě strategie, a to strategie tlaku, která znamená takzvaně tlačení produktů firmy pomocí stimulů zákazníků. Dále strategie tahu, která má zase za svůj cíl oslovovat zákazníky a podněcovat jejich koupě a zájmy o produkty. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Cena**

Samotné rozhodování o stanovení správné ceny zboží a služeb patří mezi klíčové rozhodovací procesy podniku. Cenou se chápe peněžní částka, která je sjednána při nákupu a prodeji výrobku, u poskytování služby je to protihodnota za poskytované plnění. Je nesmírně důležité dobře odhadnout, jak budou různí zákazníci reagovat na různé ceny produktů a služeb. Zároveň je důležité, aby podnik bral v úvahu všechny externí a interní faktory.

Patří tady poptávka a nabídka, výrobní náklady, mzdové náklady, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci, různá legislativní omezení, diferenciaci produktů a nakonec ceny konkurence. Samotný zákazník je velice citlivý na cenu, pokud mu cena nevyhovuje, tak se snaží hledat jiné alternativy produktu. Pokud se však jedná o službu, tak si zákazník raději tu službu vykoná sám, než platit velké sumy. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Komunikace**

Všechno, co podnik dělá, a často i to, co nedělá, ale správně by měl dělat, je zprávou, kterou vysílá do okolí. Cílem marketingové komunikace je seznamování cílové skupiny zákazníků s produkty či službami podniku a přesvědčit je o nákupu, zvýšit objem a frekvenci nákupu, diferencovat produkty firmy od produktů konkurence, poukázat na hodnotu a užitek produktů, vytvořit velkou skupinu věrných zákazníků a v neposlední řadě poskytovat veřejnosti informace ohledně důležitých věcí. Komunikační sdělení každé firmy musí být pravdivé, důvěryhodné, srozumitelné a obsahově odpovídat základním požadavkům etiky. Nejčastěji bývá použita pro komunikaci se zákazníky reklama, sponzoring, virtuální marketing, public relations. Komunikace musí být integrovaná a musí se vytvářet komunikační plány a strategie. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Lidé**

Do marketingového mixu bývají často zařazeni i lidé, jelikož jsou významnými prvky, oni jsou ti, kteří mohou vše významně ovlivňovat. Mají přímý vliv nejen na poskytování služeb, ale hlavně na kvalitu daného výrobku. Je důležité, aby zaměstnanci byli správně motivováni k děláni dobré práce. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům zajistit profesní rozvoj a také i odpovídající technologické zázemí, což je snadnější cesta k uspokojení všech požadavků zákazníků. Spokojený zaměstnanec udělá dobrou reklamu podniku a dobře obslouží příchozí zákazníky. Zato naštvaný a zklamaný zaměstnanec dokáže ovlivnit názor na celou společnost. Mezi zákazníky se považují spotřebitelé, stát, obchodníci a jiné. (Jakubíková, 2013)

### 2.1.5 Služba

Služba je výstup dané práce nebo poskytnutých zdrojů poskytovatele, které poskytují zákazníkům k uspokojení potřeb. Blecharz (2015) uvádí v knize, že pro spolehlivé určení se služby dělí na komerční a nekomerční. Mezi komerční služby patří dopravní služby, pohostinství a ubytování, bankovníctví a pojišťovnictví.

Mezi nekomerční služby se dá zařadit charita, církve a státní služby (školy, policie...). Mezi vlastnosti, které odlišují službu od zboží, jsou: nehmotnost, neoddělitelnost, vlastnictví, proměnlivost, pomíjivost. Služby nelze nikde skladovat a také se nemohou nijak zkazit. (Kotler, 2012)

Nejcharakterističtější vlastností služby je *nehmotnost*, od které se odvíjejí ostatní vlastnosti. Nehmotnost služby souvisí s tím, že danou službu si nelze před koupí prohlédnout a nelze ji zákazníkem před koupí zhodnotit žádným fyzickým smyslem, a jen ve velice málo případech si ji zákazník může předem vyzkoušet. Díky těmto faktorům vzrůstá nejistota při užívání služby. Další věc, ve které se služba liší od produktu, je, že spotřebu produkce zboží nelze od sebe oddělit, a tím je služba *neoddělitelná*. (Vašítková, 2008)

Daná služba je vždy poskytována v přítomnosti zákazníka a na daném místě, v podstatě je zákazník spoluproducentem dané služby. Neoddělitelnost služby je i hlavní příčinou vzniku monopolů některých služeb, je-li podnik nebo osoba poskytující službu něčím ojedinělá a zajímavá. Další vlastnost heterogenita neboli jinak také variabilita či proměnlivost, souvisí především se standardem kvality služby.

V procesu poskytování různých služeb jsou přítomní zákazníci, lidé a poskytovatelé dané služby, a jejich chování může být nepředvídatelné, a nikdy se nemůže předvídat jejich reakce a chování na vyskytnuté situace. Výsledek a spokojenost je závislá na tom, kdo tu službu vykonává. Je možné, že poskytovatel služby se například špatně vyspí, není odpočínutý a jeho obvykle precizně vykonána služba není tak dobře odvedena. Proto díky heterogenitě nemusí pokaždé zákazník obdržet stejnou kvalitu, na kterou je zvyklý.

*Zničitelnost* služby znamená, že služby nelze uchovávat, skladovat, vracet či znovu prodávat. Jako příklad lze uvést schopnosti a znalosti, které nejsou řečeny a využity při hodině španělského jazyka, dále špatně poskytnuté služby advokáta při soudním sporu a jiné. Neznamená to však, že špatně odvedené služby nelze reklamovat. U placených služeb lze vrátit peníze za danou službu. (Vašítková, 2008)

## **2.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti**

V této části autorka práce bude definovat zvolené metody a techniky používané k zjištění faktorů konkurenceschopnosti. Tyto vybrané metody budou poté použity na firmách České dráhy, LEO Express a STUDENT AGENCY – RegioJet.

### **2.2.1 Analýza odvětví**

Dvořáček (2012) tvrdí, že odvětví pojímá všechny podniky s velmi obdobnými činnostmi. Tyto skupiny pracují ve stejném sektoru ekonomiky. Sektor je jeden ze základních úseků, na které lze ekonomika země rozdělit. Analýza odvětví má za cíl více definovat a vymezit základní charakteristiky podniku a jeho okolí, patří zde například velikost trhu, popis služby či produktu, počet konkurentů, počet a velikost zákazníků, formy marketingu, vstupní a výstupní bariéry, používané technologie, inovace podniku, popis atraktivity odvětví, diferenciacie produktu a služby, informace ohledně kapitálu, náklady spojené s dopravou. Tato analýza pomáhá při formulaci strategie a bližšímu seznámení s hybnými silami. (Kislingerová, 2005)

Analýza odvětví pomáhá k nalezení odpovědí na základní otázky:

- Jaké jsou základní charakteristiky?
- Jak je dané odvětví strukturované?
- Jak velký vliv má odvětví?
- Klíčové faktory úspěchu? Základní předpoklad úspěšnosti?
- Síly, které ovlivňují změny v odvětví. (Strategie, 2017)

### **2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Při analýze vnějšího konkurenčního prostředí je často využívaným nástrojem Porterův model pěti konkurenčních sil, který popisuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností a navazuje na analýzu odvětví. V tomto modelu se jedná o pochopení všech sil, které mohou ovlivňovat podniky. Porterův model pěti konkurenčních sil se skládá z rivality mezi konkurenčními podniky v odvětví, vyjednávací silou dodavatelů a vyjednávací silou kupujících, hrozbou substitučních výrobků a hrozby konkurentů. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Převážně platí, že čím méně je bariér při vstupu na daný trh, tak tím je vyšší hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tyto bariéry znesnadňují vstupy na různé trhy. Lákavé bývají hlavně trhy, kde podniky vidí potenciál, jsou moderní, je tam šance ziskovosti a prosperity. Za bariéry se často uvádí bariéry strategické, bariéry strukturální a legislativní bariéry. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Konkurenti v odvětví**

V každém odvětví bývá řada konkurentů, kteří se snaží mezi sebou soupeřit o zákazníky, lepší pozici na daném trhu, menší náklady a větší zisky, strategie firem, marketingové možnosti. Hledají navzájem na sobě slabé stránky, které můžou použít v boji. Nástroji v tomto boji o zákazníky a zisk jsou reklamy, ceny, služby, inovace, různé akce pro zákazníky. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Substituty neboli náhrady za produkty**

Substitut je statek, který spotřebitel může snadno zaměnit spotřebou jiného statku. Tyto záměny statků souvisejí s cenou výrobku, kvalitou, dostupností nebo jen preferencí zákazníka. Tyto substituty můžou velice ovlivnit ziskovost podniku, když jsou snadno napodobitelné a nahraditelné něčím levnějším. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Vyjednávací síla zákazníků**

Na zákazníky hlavně působí ceny, za které podniky své produkty a služby nabízejí. Zákazníci by chtěli levné zboží s velmi vysokou kvalitou a dokonalými službami navíc, proto mohou ovlivňovat vše okolo produktů. Při správné identifikaci potencionální a stálých zákazníků můžou tyto získané informace pomoci při odhadování zakázek, růstu prodeje výrobků, motivaci nákupu. (Jakubíková, 2013)

### ➤ **Dodavatelé**

Jestliže v odvětví působí velmi malý počet dodavatelů daného zboží, tak je jejich síla vyšší. Pro všechny podniky je lepší, pokud v odvětví působí velký počet dodavatelů, jelikož můžou nabízet nižší cenu. Dodavatelé určují podmínky pro odběratele. Každá společnost má své dodavatele, mezi které patří například dodavatelé surovin, pracovních sil, dílů a polotovarů, technologií a jiného. (Jakubíková, 2013)

### 2.2.3 Benchmarking

Výchozím pojmem pro benchmarking je benchmark, neboli měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodláme inspirovat. V upraveném slova smyslu se dá říct, že je to standart, vzor či nějaká norma, podle které je možné hodnotit výkonnost podniku, ať už celku nebo jednotlivých činností, a výsledky slouží k varování podniku. Tato metoda se poslední dobou stává často používaná a stále se rozvíjející metoda. Nenadál a kolektiv (2011) uvádějí, že benchmarking je technika, s kterou organizace měří svou výkonnost v porovnání s podniky, které představují světovou špičku, poznávají a zjišťují, jak této pozice dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšení své výkonnosti podniku. Je to systematický a soustavný proces, který se zaměřuje na porovnávání vlastností podniků, kvality a praxe s jinými podniky. Pro správnou aplikaci benchmarkingu je důležité najít tu správnou firmu, která má podobné produkty, hodnoty, služby. Jakubíková (2008) uvádí, že v podstatě benchmarking funguje i jako nějaký systém včasného varování, který upozorňuje všechny manažery k zavedení změn.

Velmi podobnou metodou je benchlearning, který je přirozenou součástí benchmarkingu, je spojená s procesem učení, zlepšování vlastní aktivity. Tyto dva velmi blízké pojmy dokážou danému podniku přinést konkurenční výhodu, jsou doprovázeny dlouhodobým procesem složeným z řady dílčích akcí, které se nazývají benchmarkingové projekty. Tento projekt je speciální soubor řady dílčích řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, které vedou k dosažení cíle, který vyhovuje charakteristickým požadavkům na tento projekt, včetně různých omezení, nákladů a zdrojů. Rozlišují se tři základní typy: výkonový, funkcionální a procesní. (Nenadál, 2011)

Benchmarking výkonový je zaměřen na přímé srovnávání a měření určitých výkonových parametrů, ať už se jedná o výkon pracovníků, výkon motoru, výkon montážní linky nebo celkovou výkonnost podniku. Výsledkem tohoto porovnávání bývají klíčové ukazatele výkonnosti, proto je tento benchmarking jeden z nejnáročnějších.

Procesní benchmarking, také jinak nazýván generický, je základní zaměřením na sledování a porovnávání konkrétního procesu podniku. Orientované také na používané metody, procesy podniku používané k práci. Zde se můžou například porovnávat služby v hotelu, elektronická evidence záznamů, rozsah a kvalita servisu služby, přístupy měření spokojenosti zákazníků.

A poslední je funkcionální benchmarking, který porovnává několik nebo i jedinou funkci podniku. Jako příklad se zde dá uvést porovnávání doprovodných služeb nabízených klientům, prodejní služby různých obchodních řetězců. (Nenadál, 2011)

V závislosti na hledisku, kde je daný benchmarking používán, se dělí na interní a externí. Interní znamená porovnávání v jednom podniku, jako jsou divize, řetězce. Externí je realizován v rámci jiné firmy. (Nenadál, 2011)

#### **2.2.4 SWOT analýza**

Autoři každé strategie podniku by měli znát silné a slabé stránky, také příležitosti a hrozby, které mohou ovlivňovat daný podnik na trhu. Všechny odpovědi ohledně těchto stránek se dají nalézt a zhodnotit v analýze SWOT.

Jestliže jsou tyto znaky správně identifikovány, je zde možnost, že se celá firma může vyhnout rizikům a ztrátě zákazníků. Kombinace veškerých faktorů může ovlivnit různé varianty strategií, plánů a záměrů či změnit různá rozhodnutí.

Jak už uvádí Jakubíková (2013) ve své knize, analýza SWOT je složena ze dvou analýz. První analýza je SW neboli analýzou vnitřního prostředí, zato OT je analýzou vnějšího prostředí.

- S - Strengths (silné stránky)
- W - Weaknesses (slabé stránky)
- O - Opportunities (příležitosti)
- T - Threats (hrozby)

Mezi silné stránky podniku se může zařadit skutečnost, která může přinášet výhody jak zákazníkům, tak i firmě a okolí. Mezi jednoznačné příklady se dá uvést kvalifikovaná pracovní síla, vlastní know-how podniku, dlouhodobé vztahy s danými zákazníky a kvalitní servis, v nichž je daný podnik lepší než jiná konkurence. Cílem každého podniku je maximalizace všech silných stránek za účelem vytěžit z toho maximum.

Za slabé stránky podniku se dá uvést kapitálová síla, marketingová podpora, závislost na dodavatelích, nízké povědomí o značce, cenová politika firmy či nedostatky zkušeností ohledně řízení firmy a špatná rozhodnutí. Společnosti se snaží tyto slabé stránky co nejvíce eliminovat či nejlépe úplně zamezit.

Analýza celkových příležitostí a hrozeb obsahuje hlavně soustředění na okolí podniku. Získané podklady ohledně příležitostí uvádějí skutečnosti a fakta, která mohou zvyšovat poptávku po službách a produktech podniku nebo také mohou lépe, rychleji, kvalitněji uspokojovat zákazníky, a tím přinést podniku mnohem větší úspěch. Všechny naskytnuté příležitosti a nové šance by se měly posuzovat a dále rozhodovat z hlediska pravděpodobnosti úspěchu na trhu a atraktivnosti příležitosti. (Jakubíková, 2013)

Jako příklad příležitostí se dá uvést spolupráce s novými dodavateli v různých oblastech, demografické vývoje, menší nástrahy a překážky vstupu na daný trh. Při správném pochopení a včasné zareagování může podnik díky příležitostem posílit svou pozici na daném trhu.

Informace a data o hrozbách umožňují nahlédnout na trendy, události, problémy, které mohou poté snižovat poptávku po službách a produktech podniku, a tím zapříčinit hlavně nespokojenost zákazníků podniku. U jakéhokoli rozhodování může nastat riziko, které by však mělo být posouzeno dle pravděpodobnosti, že vůbec nastane. Mezi hrozby zařazujeme ekonomickou krizi, legislativní věci, cenové války mezi konkurenty, špatné podnikatelské klima. Jakékoli hrozby a nástrahy je nejlépe co nejdříve zmenšit nebo se aspoň připravit co nejlépe na následky. (Jakubíková, 2013)

Po zařazení všech faktorů do příslušných skupin a následného bodového ohodnocení podle spokojenosti se přiřadí váhy. V součtu se tyto váhy musí rovnat 100%, přičemž čím větší procento, tak tím je větší důležitost. Po vypočítání celé tabulky se vytvoří výsledný diagram, kde bude vybrána vhodná strategie pro daný podnik. (Jakubíková, 2013)

- SO – strategie využití – použití silných stránek podniku pro zužitkování vnějších příležitostí
  - WO – strategie hledání – neboli potlačení slabých stránek za pomoci vnějších příležitostí
  - ST – strategie konfrontace – za pomoci silných stránek podniku se odvrátí vnější ohrožení
  - WT – strategie vyhýbání – zmenšení slabých stránek podniku a eliminování ohrožení
- (Jakubíková, 2013)

### **2.2.5 Dotazníkové šetření**

Při konstrukci dotazníku jsou důležité dva hlavní přístupy. První je sociologický přístup, který má za účel probrat co nejvíce návazností a oblastí. Tyto dotazníky jsou velice rozsáhlé, a tím pádem i nevhodné. Další přístup je ekonomický, který má za cíl být jasný a stručný. Ekonomické přístupy jsou tvořeny, aby byly hlavně srozumitelné, a zároveň musí dodržovat základní pravidla slušnosti.

Při tvoření dotazníku nebývá uvedeno, jaká je optimální délka. Délka především závisí na zkoumaném tématu a potřebě respondenta. Z psychologického hlediska však dotazovaným bývá sympatičtější kratší dotazník maximálně o třiceti otázkách k tématu. (Kozel, 2006)



Ať už se jedná o jakékoliv téma, tak dotazník musí mít svou logickou strukturu, která napomáhá plynulosti vyplňování. Za základ cíle a zadání dotazníku se volí správné stupně strukturování dotazníků. U strukturovaného dotazníku jsou většinou otázky s daným počtem variant odpovědí. Výhodou je rychlost a jednoduchost vyplňování a srozumitelnost. Zato polostrukturovaný dotazník využívá nejen polouzavřené otázky, ale i otevřené otázky. Tímto se dá zjistit více individuálních rozdílů, a respondent může více vyjádřit svůj názor a hodnocení. Tento náročnější dotazník je ale časově zdlouhavější. (Kozel, 2006)

## **2.3 Shrnutí teoretické části**

Podstatou celé teoretické části této diplomové práce bylo vymezení veškerých potřebných informací z různých odborných literatur a článků na témata podnik, podnikání, konkurence a konkurenceschopnost. Další část práce se zabývala metodami pro zhodnocení konkurenceschopnosti a spokojenosti zákazníků. Všechny zmiňované a více rozebrané metody budou zpracovány v praktické části diplomové práce. Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti jsou uspořádány dle návaznosti na sebe tak, aby získané výsledky napomohly k vypracování a zhodnocení další metody použité na společnosti. První metoda v teoretické části byla vybrána analýza daného odvětví, díky které budou získány základní informace pro porovnání v odvětví. Porterův model pěti sil navazuje na analýzu odvětví a pomáhá definovat analýzu vnějšího okolí a faktorů, které ovlivňují společnost. Mezi pět sil, které ovlivňují společnost, patří dodavatelé, zákazníci, stávající a potencionální konkurence a substituty daného produktu a služby. Další z popsaných metod pro zhodnocení bylo vybráno dotazníkové šetření zákazníků. Dotazníkové šetření patří k metodám, které pomohou získat potřebné náležitosti a odpovědi ohledně spokojenosti, a na základě všech získaných podkladů bude sestavena SWOT analýza. Po definování všech silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, patří k této metodě bodové ohodnocení. Na konci metody SWOT se na základě výpočtů nalezne nejlepší strategie podniků. Všechny tyto zmíněné metody napomohou k nalezení odpovědí ohledně konkurenceschopnosti podniků a spokojenosti zákazníků.

### 3 Představení firem

Následující část práce bude věnována základním charakteristikám všech tří společností, na které budou poté i aplikované metody na zhodnocení konkurenceschopnosti. Všechny tři společnosti spadají pod železniční osobní dopravu u nás v České republice.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti České dráhy

Nynější akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003, kdy státní organizace byla rozdělena na jmenovanou akciovou společnost, a dále pak na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). Tato akciová společnost vznikla hlavně za účelem zajištění přepravy osob a také nákladní dopravy, vždyť za poslední rok bylo přepraveno přes 66,4 miliónů tun různého nákladu. V osobní dopravě jsou České dráhy dominantním dopravcem, realizují dálkovou, regionální a příměstskou železniční dopravu. Denně je vysláno až 6 858 vlaků, a z toho je 6 318 vlaků regionální dopravy a 540 dálkové dopravy. Za rok 2015 se uvádí, že bylo celkem přepraveno kolem 170 milionů cestujících, průměrně kolem půl milionu cestujících denně. Řídící struktura Českých drah je složena z valné hromady, dozorčí rady a představenstva. Generálním ředitelem a zároveň předsedou představenstva je od roku 2014 Pavel Krtek. Sídlo mají v Praze, IČO společnosti je 709 94 226.

Základní kapitál společnosti byl na začátku 20 mil. Kč. Jak se uvádí na internetových stránkách Českých drah, tržby této společnosti se pohybovaly na konci roku 2015 kolem 33 mld. Kč. České dráhy mají i své dceřiné společnosti, které se zabývají telematikou, ubytováním, nákladní dopravou aj. Společnost České dráhy měla v roce 2015 kolem 24 tisíc zaměstnanců, a díky tomu se řadí mezi největší zaměstnavatele v této zemi. Zhruba 15 tisíců zaměstnanců spadá přímo pod České dráhy, dále kolem 7 tisíc jsou zaměstnanci ČD Cargo a ostatní patří pod společnost JLV – Jídelní a lůžkové vozy. Mezi nejznámější vlaky této společnosti jsou SuperCity Pendolino, které začalo jezdit od roku 2005, a po několika letech začalo jezdit i mimo Českou republiku. (České dráhy, 2017)

Vizi této společností je, že se chce stát dopravcem první volby zákazníka. Proto musí zaujmout takovou pozici na trhu, aby byla schopna konkurenceschopnosti, zákaznické orientace a hlavně ziskovosti v železničním sektoru. Délka cesty mezi Ostravou a Prahou je 3 hod. a 1 min. (České dráhy, 2017)

### 3.2 Základní údaje o společnosti STUDENT AGENCY - RegioJet

Společnost RegioJet, a.s. je provozovatel osobní železniční přepravy jak v Česku, tak i na Slovensku, a je součástí podniku STUDENT AGENCY. Společnost STUDENT AGENCY, s.r.o., byla založena v roce 1996 Radimem Jančurou. Tato společnost je historicky první společnost v Česku, která je soukromá a není dotována státem. Železniční společnost RegioJet, a.s., poprvé zkoušela provoz už v roce 2010, ale až 26. září 2011 poprvé spustila pravidelné linky.

Původní hlavní aktivita společnosti byla pracovní a studijní pobyty pro mladé lidi. Poté se začala angažovat i v oblasti letenek a mezinárodní autobusové dopravy, jezdilo se do zemí jako je Německo, Švýcarsko a posléze i Francie apod. Mezi další produkty, co nabízí tato společnost, jsou pronájmy autobusů, cesty za kulturou a sportem či cesty šité na míru, jazykové pobyty a jiné. Ve svém vozovém parku vlastní tato společnost 45 autobusů z nejnovějších modelů Irizar i8. Oproti starším modelům autobusů mají nové modely ostřejší linie, polohovatelné sedadla s obrazovkou a bezplatné připojení k internetu. Na jaře minulého roku tato společnost sjednotila stejný název jak pro vlaky, tak i pro autobusy, a obě dvě flotily začaly využívat marketingovou značku RegioJet. Tyto žluté vlaky a autobusy díky své barvě patří mezi nepřehlédnutelné na svých trasách. Nyní se společnost snaží dostat na další trasy v České republice a na Slovensku. Sídlo mají v Brně, IČO společnosti je 283 33 187, základní kapitál byl 2 mil. Kč. (RegioJet, 2017)

Za rok 2015 tato společnost přepravila ve vlacích kolem 3 milionů cestujících a v autobusové dopravě kolem 10 milionů cestujících. Společnost RegioJet vlastní celkem 96 klimatizovaných moderních vlaků, které jezdí rychlostí až 200 km/hod, tyto vlaky pocházejí z rakouských a švýcarských spolkových drah. Společnost zaměstnává kolem 2300 zaměstnanců. Celkově se rok 2015 stal neúspěšnějším rokem, jelikož se tato společnost dostala do plusových hodnot a její zisk činil kolem 41 milionů Kč. Oproti roku 2014 to je zlepšení o 80 milionů Kč.

Firemní filosofií je poskytování zákazníkům nejlepší služby za nejlepší ceny. Délka jízdy mezi Ostravou a Prahou je 3 hod a 23 min. (RegioJet, 2017)

### 3.3 Základní údaje o společnosti LEO Express

První záznamy o této společnosti pod jménem ARERUSA, a.s., zabývající se nemovitostmi, spadají do roku 2010. Ten samý rok se tato společnost přejmenovala na nynější název LEO Express, a.s., a získala licenci na provozování železniční dopravy. Od roku 2012 provozuje

plně autobusovou a železniční dopravu. Vlastníkem této společnosti je Leoš Novotný ml. Na konci roku 2012 vstoupil do společnosti Jakub Havrlant. Společnost sídlí v Praze, IČO je 290 16 002, základní kapitál byl 2 mil. Kč. (LEO Express, 2017)

Společnost vlastní 24 nízkopodlažních, velice moderních vlakových souprav se speciálně navrženým interiérem od švýcarské společnosti Stadler. V této době jezdí do 81 měst v 6 zemích. Od roku 2014 tato společnost připojila k vlakové dopravě i autobusovou dopravu do Krakova a zpátky, a od roku 2015 jezdí i na vnitrostátních trasách. Společnost LEO Express v roce 2016 stáhla své ztráty z 38 na 31 milionů Kč a hlásí nárůst cestujících o 31% oproti minulému období.

LEO Express staví svojí vizi podnikání na tom, že chtějí poskytovat služby tak, aby cestující mohli v klidu pracovat, odpočívat, dobře se najíst, a to vše za dobré ceny. Chtějí vozit radost místo starostí a budovat smysluplnou dopravu nejen pro cestující, ale i pro životní prostředí a veřejné rozpočty. Délka cesty mezi Ostravou a Prahou je 3 hod a 16 min. (LEO Express, 2017)

## 4 Analýza konkurenčního postavení

Analýza konkurenčního postavení upřesní základní informace a zajímavosti o celém železničním odvětví, ve kterém se nacházejí dané podniky.

### 4.1 Analýza odvětví

Základní prvopočátky rozvoje koněspřežní železnicí začaly v letech 1827. Další historické záznamy o zprovoznění železnice sahají do roku 1839. Železniční doprava se vztahuje ke kolejové dopravě. Následující roky se začalo s budováním železničních koridorů a v 70. letech 19. století byla vybudována hlavní síť tratí. Železniční doprava se používá hlavně k přepravě osob, převozu nákladů (stavební materiály, paliva, zboží, nová auta aj.). Tato doprava z pohledu životního prostředí patří mezi jedny z nejšetrnějších druhů přeprav. Hlavní výhoda této dopravy je rychlost, plynulost, a relativní bezpečnost. A pokud se pominou extrémní horka či mrazy, další z výhod je nezávislost na počasí a přírodních jevech.

V období průmyslové revoluce sehrála železniční doprava významnou roli, výstavba železničních koridorů pomohla ekonomickému rozvoji oblastí, přes které vedla, vytvoření pracovních míst, výstavbě průmyslových hal. V porovnání s jinými druhy dopravy měla železniční přeprava velké výhody s přepravou lidí a materiálu i přes velké kopce či nedostupné krajiny, další z velkých výhod v minulosti bylo a je i v přítomnosti, že vlaky uvezou velké těžké náklady.

Česká republika má rozlohu 78 863 km<sup>2</sup> a dělí se na 14 krajů, počet obyvatel této země je na čísle zhruba 10 553 000. Díky délce kolem 9580 km má jednu z nejhustějších železničních sítí v celé Evropě, v to nepočítaje nespočet vleček spojující železniční tratě s průmyslovými objekty či zónami. (ČSÚ, 2017) Z prvopočátku byla jen jedna organizace, která se starala o železniční dopravní činnost, ale poté se to rozdělilo. Přijetím nového Zákona o drahách, č. 266/1994 Sb., byly zavedeny nové kategorizace drah, a tím se připravila půda pro vznik konkurence dopravců, jakož i privatizaci regionálních drah. Díky transformaci státní organizace České dráhy vznikly nástupnické organizace. První je akciová společnost České dráhy, které se zabývají poskytováním služeb v nákladní a osobní dopravě. Další je státní organizace - Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), která zase hospodaří s majetkem státu a také poskytuje dopravcům železniční dopravu přístup na koleje a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury. Poslední organizace je drážní inspekce,

kteřá slouží jako organizační složka a zjišťuje okolnosti a příčiny vzniku mimořádných událostí na tratích. Železniční doprava se pro přepravu cestujících rozlišuje na různé kategorie vlaků. První jsou dálkové osobní spoje, které nabízejí nadstandardní kvalitu všech vlaků (vlaky kategorie SC, IC, EC, railjet). Potom standardní vlaky (vlaky kategorie Ex, R, Rx). Díky své velikosti České dráhy patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. (SŽDC, 2017)

Se zvětšujícím se odvětvím a rozšířením železniční dopravy do více míst po České republice se také zvyšovalo využívání přepravy vlakem. Celkový vývoj za pět let v železniční dopravě je uveden v grafu č. 4.1 – Přeprava cestujících. Na již zmiňovaném grafu lze vidět, že od roku 2012 bylo převezeno kolem 172 801 tis. cestujících a každoročně se to navyšovalo. V roce 2013 bylo přepraveno 174 486 tis. cestujících, v dalším roce 2014 se navýšila přeprava na 176 050 tis. cestujících. V následujícím roce 2015 bylo převezeno v železniční dopravě 176 624 tis. cestujících. A v posledním roce, který je uveden na stránkách Českého statistického úřadu, byl celkový počet přepravených osob 179 199 tis. cestujících. Každoroční nárůst využívání přepravy vlakem je z důvodu levnějších jízdenek, lepší, rychlejší a komfortnější přepravy. Pro všechny je jistě výhodnější trávit méně času jízdou ve vlaku než delší čas na cestách například automobilovou dopravou.

**Graf č. 4.1 – Přeprava cestujících železniční dopravou**

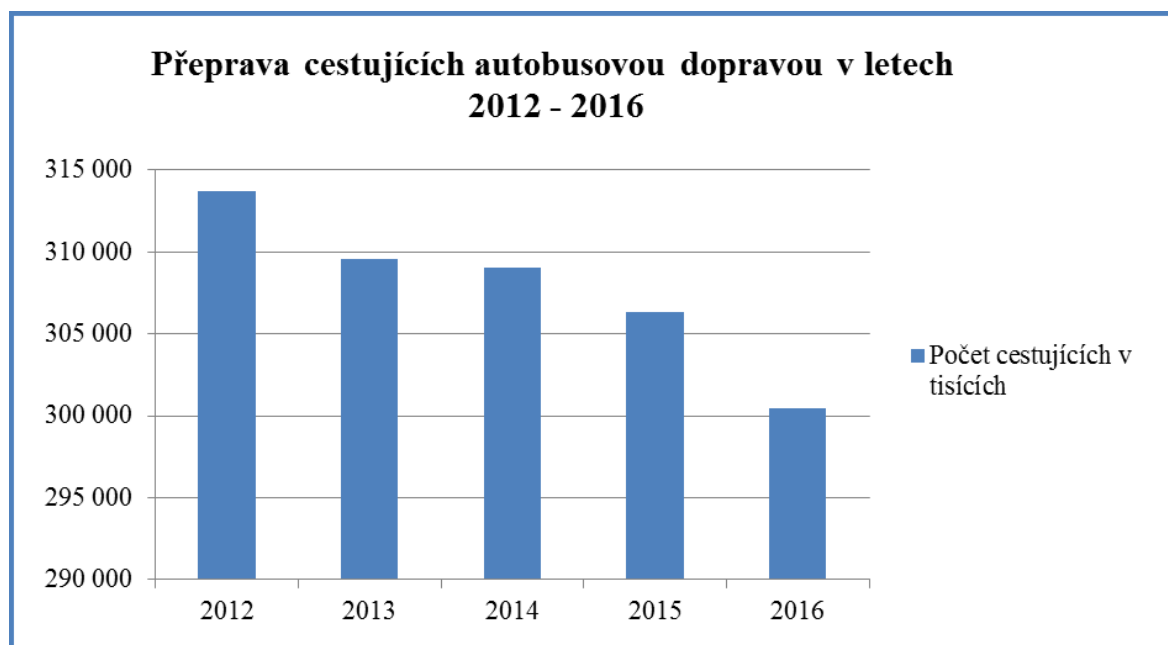


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

Navyšování přepravy v železniční dopravě je známkou zvyšujícího se potenciálu v odvětví. Tímto tempem růstu využívání železniční přepravy lze říci, že do budoucna je možnost, že přeprava vlakem jenom poroste. Atraktivnost tohoto odvětví a využívání železniční dopravy však sebou nese tlak na zvyšování kvality, možnost vstupu dalších konkurentů a zvyšování pracovních míst i s platovým ohodnocením. Ať už přeprava osob či materiálů hraje velkou roli v národním hospodářství, zejména export a import výrobků a zboží.

Pokud porovnáme využívání železniční dopravy, která každým rokem navyšuje počet cestujících, například s přepravou cestujících autobusovou dopravou, tak ta má spíše každoroční pokles. Sice silniční doprava patří mezi klíčové odvětví, ale v následujícím grafu č. 4.2 – Přeprava cestujících autobusovou dopravou, lze vidět, že za posledních pět let poklesl počet využívání této dopravy po České republice. Snížení autobusové dopravy je způsobeno i zbytečně zdlouhavější cestou a menšího komfortu cesty. V roce 2012 bylo přepraveno 313 698 tis. cestujících. Následující rok, který je uvedený na stránkách Českého statistického úřadu, je rok 2013, který měl pokles využívání autobusové dopravy na 309 563 tis. cestujících. V roce 2014 bylo přepraveno kolem 309 052 tis. cestujících. Rok 2015 byl další úbytek cestujících na 306 298 tis. A poslední rok 2016, pro který je zjištěný počet přepravených, je to 300 442 tis. cestujících.

**Graf č. 4.2 – Přeprava cestujících autobusovou dopravou**

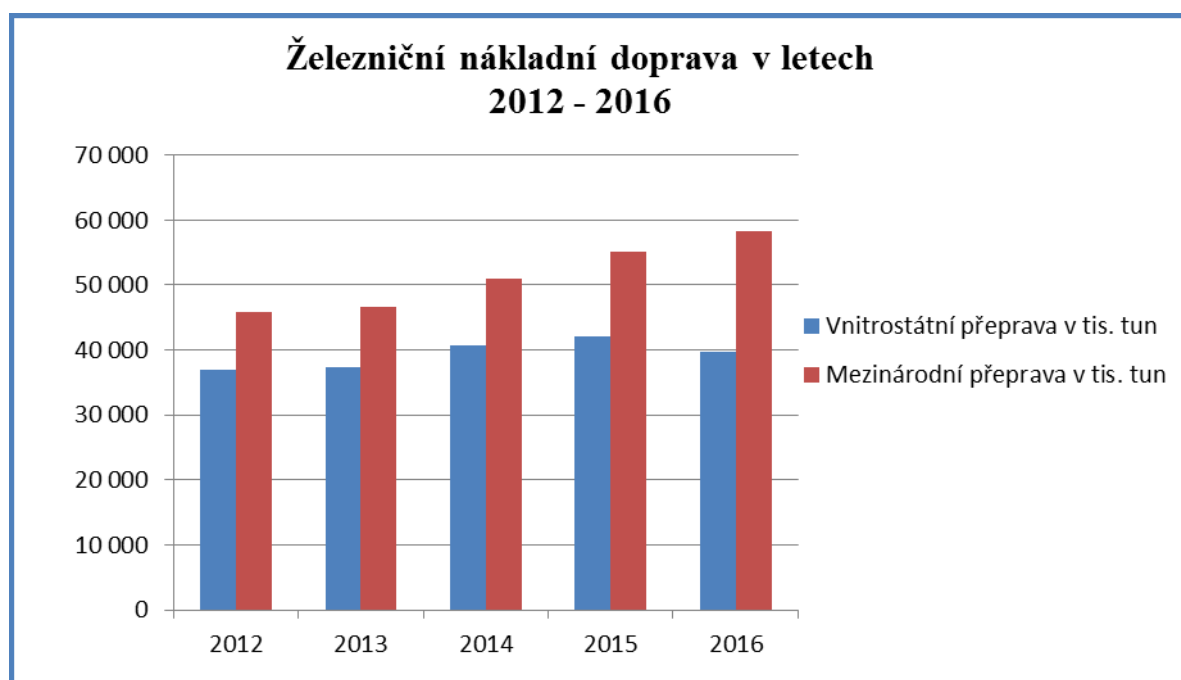


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

Následujícími grafy je znázorněno pro porovnání i převoz materiálu a zboží železniční dopravou a silniční dopravou. V grafu č. 4.3 – Železniční nákladní doprava se poukazuje na to, že převoz materiálu vnitrostátně je stále větší v porovnání s mezinárodním převozem zboží. Největší rozdíl mezi vnitrostátní a mezinárodní dopravou je v roce 2016, kdy mezinárodní přeprava materiálů činila kolem 58 270 tis. tun a vnitrostátní přeprava materiálů činila kolem 39 696 tis. tun. Jinak rozdíly nejsou až tak velké a pohybují se rozdílem jenom kolem 10 000 tis. tun za rok.

Do mezinárodní přepravy patří dovoz a vývoz materiálů a zboží či jenom transit přes ČR. Početně využívání železniční nákladní dopravy oproti silniční je výrazně menší. Jak už bylo výše uvedeno, železniční doprava sice převezve větší počet materiálů a zboží, ale silniční doprava je flexibilnější a rychlejší.

**Graf č. 4.3 – Železniční nákladní doprava**



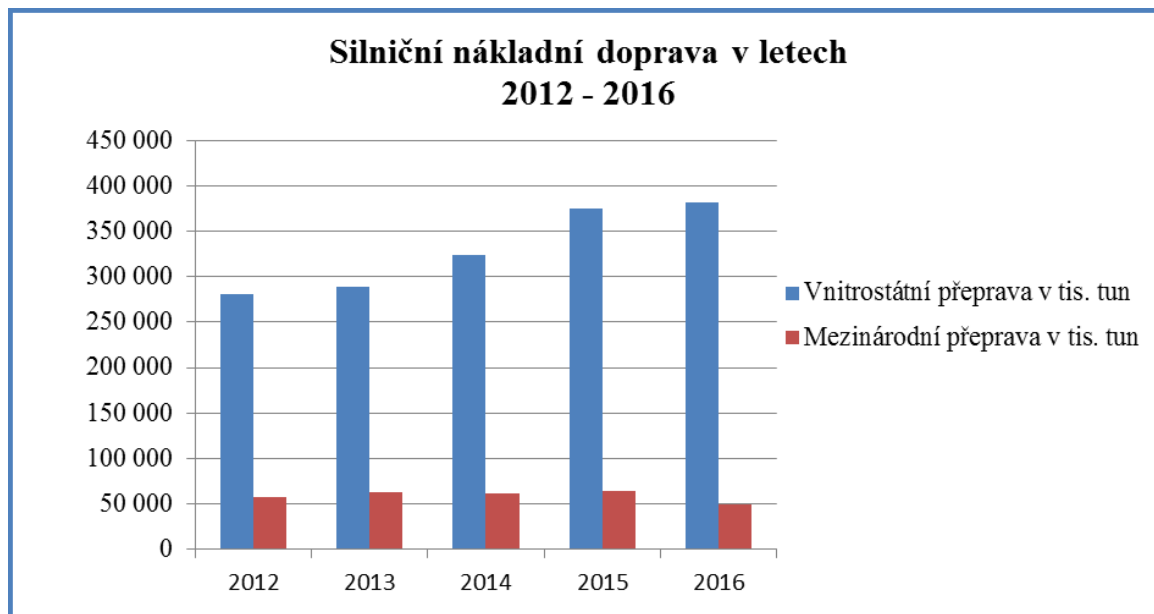
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

V grafu č. 4.4 – Silniční nákladní doprava, je vidět, že využívání tímto způsobem na přepravu různého materiálu, potravin a zboží firem je ve větší míře, než je železniční doprava. Rozdíly mezi vnitrostátní přepravou a mezinárodní přepravou jsou velké. I když do mezinárodní přepravy patří také vývoz a dovoz zboží a materiálů či jenom transit přes ČR, tak na vnitrostátní dopravu to i tak nedosahuje.



Největší rozdíl v porovnání obou přeprav je v roce 2016, kdy rozdíl mezi mezinárodní a vnitrostátní dopravou činil kolem 340 000 tis. tun za tok.

**Graf č. 4.4 – Silniční nákladní doprava**



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

#### 4.1.1 Marketingový mix společnost České dráhy

##### ➤ Produkt

Klíčová činnost Českých drah je osobní železniční doprava, denně je vysláno až 6858 vlaků. Nabízejí jak dálkovou dopravu, regionální dopravu, tak i mezinárodní dopravu. Dálková osobní doprava znamená spojení mezi jednotlivými městy v zemi, pro dopravu používají vybavené komfortní vlaky s doprovodnými službami. Regionální doprava pomocí železniční dopravy vytváří regionální integrovaný systém, dále se dělí na příměstskou, regionální, rychlou regionální. Zde nejčastěji jezdí obyčejné osobní a spěšné vlaky. Za rok 2015 uvádí České dráhy na svých stránkách, že bylo celkem přepraveno kolem 170 milionů cestujících. Mezi velkou výhodou Českých drah je, že dovoluji přepravu nejen cestujících, velkých psů, ale i velkého množství zásilek. (České dráhy, 2017)

Mezi nejznámější vlaky dálkové dopravy Českých drah patří SuperCity Pendolino, které dokáže jezdit až 230 km/hod, ale po České republice jezdí pouze 160 km/hod, a patří mezi vlaky vyšší kvality, sestavený je ze sedmi vozových souprav. Základní odlišností tohoto vlaku je hlavně rozdělení na třídy. (České dráhy, 2017)

SC Pendolino nabízí svým zákazníkům, nehledě na třídu, úložné prostory, místa přímo určené pro kočárky a hendikepované, WC, rezervované místo k sezení, polohovací sedadla, tiché oddíly, připojení k internetu, klimatizaci, elektrické rolety, zásuvky pro nabití telefonu, osvětlení sedadla, přebalovací pult a jiné. Jednotlivé třídy vlaku se dají rozpoznat už dle odlišných sedadel, první třída nabízí komfortnější a pohodlnější červená sedadla. Doplňkové služby v první třídě jsou menší jídla (sendvič, jogurt, salát, bagety a jiné), teplé a studené občerstvení, sklenici šampusu a noviny. Druhá třída nabízí jen denní tisk a vodu k pití zdarma. Vlaky této společnosti nabízejí i restaurační a bistro vozy a plus občerstvení formou minibaru, kde si cestující mohou zakoupit jídlo či menší občerstvení na osvěžení včetně točeného piva. (České dráhy, 2017)

České dráhy zavedly jako novinku občerstvení formou online nákup jídla přes palubní portál, kde si mohou zákazníci koupit jídlo přes telefon či tablet s donáškou až na místo. V této době probíhají poslední konzultace před velkou rekonstrukcí všech jednotek SC Pendolino. Vlaky budou postupně modernizovány a změní se celé vybavení vlaku od sedadel v první i druhé třídě (v druhé třídě budou nově kožené sedačky), až po modernizaci bistro vozu. Jako novinka přibude dětské kupé s kinem pro děti. Dodavatelem služeb zajišťující servis v jídelních a bistro vozech Českých drah je společnost JLV (Jídelní a lůžkové vozy, a.s.). Díky společnosti JLV si může cestující dopřát například výbornou svíčkovou na smetaně, řízek s bramborovým salátem, polévky, sendviče, odpolední svačinu (sladkou marlenku či palačinku), sladké i slané pochutiny, točené pivo a studené občerstvení od alkoholických po nealkoholické, kvalitní kávu (Tchibo a Starbucks) a čaje. Jinak na krátké vzdálenosti České dráhy využívají osobní, spěšné a jiné vlaky, které ale nenabízejí takové doprovodné služby, jako SC Pendolino. (České dráhy, 2017)

### ➤ **Cena**

Před vstupem ostatních železničních dopravců patřily ceny jízdného této společnosti ve vlacích SC Pendolino za vyšší. Od vstupu konkurentů hodně zlevnily a nyní jsou cenově stejně jako konkurence. Základní ceník této společnosti lze najít na jejich webových stránkách. České dráhy nabízejí nejen základní jízdenky, tak i včasné jízdenky Česko nebo akční jízdenky za velmi výhodné ceny, skupinové jízdenky, studentské slevy, slevy na děti a jiné. Ceny nabízejících doprovodných služeb ve formě stravovacího menu v jídelním voze, jako je hlavní jídlo, studená či teplá kuchyně a nápoje apod., jsou velice solidní, bez velkých přírůžků. Cena hlavních jídel se pohybuje kolem 130Kč, kávy kolem 40Kč, malé občerstvení jako polévky a saláty kolem 50Kč. (České dráhy, 2017)

### ➤ **Distribuce**

Distribuce služby znamená konkrétní cestu od poskytovatele k zákazníkovi. Společnost České dráhy nabízí přímý prodej jízdenek u přepážky ve vlakových stanicích, dále i v eShopu ČD, u průvodčího, potom za pomoci mobilního telefonu, tak i prodej pomocí zprostředkovatelů a jízdenkového automatu. Zákazník má velký výběr možností, a tím si i získává oblíbenost a klientelu. (České dráhy, 2017)

### ➤ **Komunikace**

Komunikace je velmi důležitá pro oslovování zákazníku a dostání se do podvědomí. Cílem marketingové komunikace je vytvořit zájem o organizaci a službu. České dráhy používají nejvíce na propagaci služby svůj vlastní časopis, dále webové stránky, kde zákazníci naleznou potřebné informace ohledně mimořádných situací, cenách, základních informací o společnosti, časových informacích a plno dalšího. Dále se propagují hodně za pomoci časopisů, letáčků, brožur. Pro děti nabízejí různá puzzle s reklamou, omalovánky a doplňovačky. Oproti konkurentům České dráhy používají úplně minimálně reklamu v televizi a rádiu. Mezi marketingovou komunikaci se řadí i podpora prodeje, což znamená lákání na již zmiňované slevy výše.

Dále pak například prodej a výhra lístku v různých potravinových obchodech, produkty a památeční věci na podporu prodeje či polepy na tramvajích a autobusech. České dráhy patří mezi důvěryhodné firmy i díky správnému komunikování se zákazníky. Pravidelně vydávají tiskové zprávy o novinkách, informacích a všech číslech, která jsou velice sledována. (České dráhy, 2017)

### ➤ **Lidé**

Ať už jde o jakoukoliv společnost, tak lidský faktor hraje tu nejvýznamnější roli, která vše může ovlivnit. Díky špatnému zaměstnanci si zákazník může utvořit špatný názor na organizaci. Proto výběr zaměstnanců je velice důležitý a musí být pečlivě hlídán. Mezi základní zaměstnance železniční dopravy jsou strojvedoucí, kontaktní zaměstnanci na stanicích, stevardky a stevardi, průvodčí a jiní. Tito lidé musí projít řadu školení, než se zapojí do pracovního nasazení. (České dráhy, 2017)

#### **4.1.2 Marketingový mix společnosti RegioJet, a.s.**

##### **➤ Produkt**

Společnost RegioJet neboli žluté vlaky poskytují služby nejen v České republice, ale i na Slovensku. Vlaky této společnosti jsou sestaveny většinou z devíti vozových souprav, soupravy jsou rozdělné dle tříd (Business, relax, Astra – klidová zóna, spací vozy, tiché kupé a jiné). Všechny vlaky nabízejí velkoprostorové oddíly, polohovatelná sedadla, toalety, elektrickou přípojkou, žlutý časopis na čtení, sluchátka k zapůjčení, odkládací stolečky, klimatizaci, osvětlení nad cestujícím, parkování zdarma. Velká výhoda je určitě nejen pro maminky, ale i pro ostatní cestující, dětské kupé, určené pro děti. Nevýhoda tohoto vlaku určitě je, že nelze přepravovat větší plemena psů bez klecí apod. Poslední dvě novinky, které RegioJet představil, jsou vozy Astra – klidová zóna, které nabízí nadstandardní pohodlí za úžasné ceny. V sedadlech jsou zabudované LCD obrazovky s připojením na internet a možností sledování filmů, čtení knih či poslouchání hudby. A další novinka, s kterou tato společnost přišla, jsou vagony low-cost, kde ceny jízdenek jsou až o 20% levnější než obvykle, ale bez tradičního servisu. Rezervaci jízdenek mohou zákazníci vytvářet pomocí internetových stránek, kde lze i platit přes internetové bankovníctví.

O pohodlí cestujícího se stará v každém voze stevard, který pečuje o cestující po celou dobu jízdy, vítaná je jistě i pomoc s kufrem při nastupování. RegioJet nabízí cestujícím jako doplňkové služby pitnou balenou vodu Rajec, denní tisk, teplé a studené nápoje (káva Illy, mátový čaj, americká káva a jablečný mošt). (RegioJet, 2017)

Tyto doprovodné služby jsou zcela zadarmo, což se jinde nevidí a určitě to potěší každého cestujícího, který si tuto společnost vybere. Jinak nabídka v těchto vlacích je opravdu veliká. Cestující si mohou zakoupit k občerstvení menší bagetky, ovocné saláty, slané a sladké koláče, alkoholické i nealkoholické nápoje, sladké a slané pochutiny, dokonce i větší jídla, jako je řízek s bramborovým salátem nebo těstovinový salát. (RegioJet, 2017)

##### **➤ Cena**

Jak už je psané v jejich firemní strategii, tak chtějí nabízet služby za opravdu skvělé ceny, což odpovídá realitě. Ceny tohoto dopravce jsou opravdu mírné, nejen za lístek na vlak se pohybují v nižších částkách, ale i za občerstvení. Už s nástupem na daný trh se tato společnost pohybovala v nižších cenách. Ceny jízdného jsou odvislé od druhu jízdenky. Cestující si může vybrat z různých druhů: děti do 6 let, student, žák, dospělý, senior, sleva pro skupiny, zpáteční jízdenky a jiné. Všechny ceny jízdného a ceny občerstvení se dají nalézt na jejich webových stránkách. (RegioJet, 2017)

Ceny občerstvení se líbí všem cestujícím, jelikož se mohou koupit třeba hlavní jídlo za 80Kč, dále saláty za 60Kč, sladké dortíky za neuvěřitelných 10Kč, horkou čokoládu za 10Kč a nealkoholické nápoje kolem 20Kč. (RegioJet, 2017)

### ➤ **Distribuce**

Společnost RegioJet nabízí různé způsoby distribuce služeb. Jízdenky si cestující mohou koupit přímo na nádraží, kde má tato společnost vlastní pobočky s jasným designem a vyškoleným personálem, dále i v pobočkách mimo nádraží, potom přímo na jejich webových stránkách a také za pomoci mobilního telefonu. (RegioJet, 2017)

### ➤ **Komunikace**

Marketingová komunikace této společnosti je velmi výrazná, až v některých ohledech velmi agresivní. Se vstupem na nový trh je to samozřejmost, že společnost si musí nalákat svojí budoucí klientelu a informovat zákazníky o jejich službách. Díky této dobře vymyšlené strategii si tato společnost vybudovala silné postavení na trhu a stálé zákazníky. Pro svoji reklamu využívá společnost nejen vlastní tiskoviny a brožury, kde informuje o cenách, nabídkách, podstatných informacích o mimořádnostech vlaku. Dále se hodně propaguje na svých webových stránkách, které jsou přehledně rozdělené. Reklamy na tuto železniční společnost můžeme vidět a slyšet denně v televizi a rádiu. (RegioJet, 2017)

Pro nalákání nových cestujících a podporu prodeje využívá RegioJet různé slevy a akce pro studenty a cestující (např. valentýnské jízdenky, jízdenky na cesty pro děti a rodiny za dobrodružstvím). (RegioJet, 2017)

### ➤ **Lidé**

Už od vzniku si společnost RegioJet uvědomuje důležitost zaměstnanců ve firmě. Proto výběru zaměstnanců věnují zvýšenou pozornost, jejich dovednosti se rozvíjejí pomocí odborných i jazykových školení, klade se velký důraz na osobní rozvoj, je to významnou součástí firemní kultury. Práci v této společnosti zpřijemňuje skvělý balíček zaměstnaneckých benefitů. Bohužel v této společnosti dochází i k velkému odchodu zaměstnanců z důvodu toho, že pro zaměstnance je tato práce časově velice náročná a nedokážou dlouho pracovat s tak velkým tempem nasazení. Stevardi této společnosti se starají o pohodlí cestujících a zároveň mají povinnosti i jako průvodčí ve vlaku. (RegioJet, 2017)

### 4.1.3 Marketingový mix LEO Express

#### ➤ Produkt

Společnost LEO Express neboli černožlaté vlaky jsou nízkopodlažní, klimatizované soupravy s nejlepší technologií a speciálně navrženým interiérem od švýcarské společnosti Stadler. Společnost vlastní 24 vlakových souprav. Výhoda této společnosti je návaznost autobusových linek směr Varšava, Krakov, Vídeň a plno dalších směrů. LEO Express má i svůj vlak rozdělený na různé třídy, zákazníkům nabízejí základní economy třídu, pak pro podnikatele a vytížené lidi nabízejí business třídu a poslední je luxusní premium třída. Společnost nabízí svým cestujícím pohodlná kožená sedadla, zásuvky pro připojení, občerstvení až na místo, po celou cestu starostlivost a péči stevardů, parkovací místa i cyklostojany, k zapůjčení elektrickou koloběžku, nízkopodlažní nástup vhodný pro kočárky, toalety, taxi službu, připojení k internetu, klimatizaci, k zapůjčení sluchátka nebo hry na krácení dlouhých chvil, denní tisk a filmy, dětský oddíl, zejména maminky ocení přebalovací pult. Nevýhodou této společnosti stejně, jako u RegioJetu, je, že nelze přepravovat většího psa bez přepravky.

I tato společnost nabízí různá občerstvení, z hlavních jídel si cestující mohou zakoupit polévku, masové koule s těstovinami, dále z menších jídel nabízí bagetky, bulgury, saláty, jogurt, k pití je velký výběr z nealkoholických a alkoholických nápojů. Ke kávě si mohou zákazníci přikoupit menší pochutiny, jako jsou medovníky či kakaové řezy. Dětské menu je také v nabídce palubního jídelníčku. (LEO Express, 2017)

#### ➤ Cena

Společnost se snaží nabízet veškeré služby za přijatelné ceny tak, aby uspokojila všechny své zákazníky. Na svých internetových stránkách mají vypsané veškeré ceníky jízdného i občerstvení. Tím, že tato společnost má velice pohyblivé ceny podle dnů, hodin, týdnů, tak si cestující si mohou nejen vybrat, jakou třídou pojedou, ale i v jaké cenové hladině ze čtyř nabízených se budou pohybovat. LEO Express nabízí výborné ceny u dřívějšího nákupu (čím dříve nakoupíš, tím méně zaplatíš). Poskytují také i slevy pro studenty, slevy pro děti, levnější jízdné pro členy Smile klubu, zpáteční výhodné jízdenky nebo akce pro skupiny. Ceny občerstvení jsou velice lákavé, u hlavních jídel se pohybují kolem 90Kč, menší jídla jako sendviče a bagety jsou kolem 50Kč, sladké dezerty stejně tak, teplé a studené občerstvení vyjde na 30Kč. (LEO Express, 2017)

### ➤ **Distribuce**

Jízdenky na vlak si cestující mohou koupit přímo v kamenných prodejnách, které jsou vybavené ve stejném designu, jako jsou vlaky, a to v černo-zlaté barvě, plné moderních doplňků. Jinak si cestující rovněž mohou zakoupit jízdenky na internetových stránkách a i po telefonu. (LEO Express, 2017)

### ➤ **Komunikace**

Jak už bylo zmíněno, se vstupem na nový trh musí společnost více investovat do reklamy, aby se více zviditelnila. LEO Express láká nové cestující na věrnostní Smile club, který nabízí odměny za koupi jízdenek, levnější jízdné a do budoucna i nákup občerstvení. Další možnost je dětský věrnostní program, který nabízí sbírání bodů a poté možnost výhry. Jinak tato společnost používá na propagování své internetové stránky, kde cestující nalezne potřebné informace, dále reklamy v televizi a rádiu, polepy, vlastní časopis a jiné. (LEO Express, 2017)

### ➤ **Lidé**

LEO Express si potrpí na profesionální služby, jeho zaměstnanci procházejí celou řadou školení, aby mohli zodpovědně a fundovaně být nápomocni a k dispozici cestujícím po celou cestu. Zaměstnanci této společnosti jsou ve vlaku nejen jako stevardi, kteří se starají o pohodlí a komfort cestujících, ale zároveň mají i povinnosti, jako průvodčí. (LEO Express, 2017)

#### **4.1.4 Shrnutí analýzy konkurenčního postavení**

Železniční doprava je u nás zavedena již spoustu let, za ta léta převezla mnoho tun materiálu a nespočet cestujících. Osobní doprava je velice perspektivní a stále se vyvíjející odvětví, které se snaží modernizovat technologie a celkově zabezpečovat systémy. Toto odvětví je hodně dotováno z různých stran a díky přísunu kapitálu je možné modernizovat vlakové flotily. Železniční doprava se za posledních 5 let začala více využívat na převoz zboží a lidí. Zvýšení většího využívání železniční dopravy osob a materiálu je z důvodu relativně levnější přepravy větších nákladů, většího počtu osob k prevozu, jistoty a bezpečnosti. Nevýhody železniční dopravy jsou hlavně v omezení v koncových a výchozích stanicích, kde je daná trasa, která se nedá změnit. Proto když nastane bohužel nějaká oprava kolejí či neplánovaná událost, tak přicházejí zpoždění a různé prodloužené trasy.

Pro lepší přiblížení se v analýze odvětví porovnávala železniční doprava a silniční doprava. Silniční doprava je po vyhodnocení víc dynamická a flexibilní oproti železniční dopravě. Má sice větší náklady, ale zase větší rychlost.

Marketingový mix Českých drah poukazuje na to, že tato společnost má svojí historii a postavení na trhu. Nabízí jak dálkovou, mezinárodní i regionální dopravu, a tím má výhodu proti jiným konkurentům. Ostatní konkurenti totiž nejezdí na všech trasách, ale spíše na těch více vytížených a výdělečných. Společnost České dráhy v této době plánuje velkou rekonstrukci svých vlaků SuperCity Pendolino, které nabídnou komfortnější jízdu a služby. Nevýhoda společnosti oproti konkurentům je nižší počet zaměstnanců neboli stevardů ve vlacích, kteří by se postarali o spokojenost zákazníků. V porovnání s konkurenty má tato společnost České dráhy menší nabídku pro cestující, kterou dostanou zdarma, ale zase oproti konkurentům má své jídelní a bistro vozy ve vlacích. Ceny této společnosti bývaly před vstupem konkurentů vyšší, ale po několika letech jsou ceny přijatelné a nízké. Ceny za jídlo a občerstvení jsou taky přijatelné. V distribuci svých služeb od poskytovatele až ke konečnému zákazníkovi využívají více možností od přepážek ve stanicích až po eShop, kde si mohou lidé zakoupit jízdenky. V propagaci a komunikaci využívají České dráhy své vlastní časopisy s informacemi a soutěže a akce o lístky. Další velká reklama pro tuto společnost bývají polepy v tramvajích a na jiných místech. Zaměstnanci této společnosti pracují ve stabilní společnosti, která své zaměstnance posílá na řadu školení a odměňuje je různými benefity.

Marketingový mix společnosti RegioJet přiblížil všechny nabízené produkty a služby této společnosti. Společnost má velmi moderní vlaky s velmi osobitou žlutou barvou, která je nezaměnitelná. Nabízí svým zákazníkům pohodlná moderní místa s vlastní televizní obrazovkou, rozdělenými odděleními a prostorem pro děti zvlášť. V této době rozjela tato společnost i svou novinku low-cost vagony, které nabízejí velmi levnou dopravu pro všechny cestující bez doprovodných služeb. Tato novinka je lákavá hlavně pro studenty a velké skupinky lidí, kteří chtějí ušetřit pár korun navíc. Výhodou této společnosti jsou stevardi v každém vagonu, kteří se starají o pohodlí cestujících, tito stevardi se starají o usazení cestujících a donášku občerstvení až na místo. Další velká výhoda této společnosti je zdarma a v neomezeném množství voda, káva, čaj či jiné pití. Nabídku jídla a občerstvení má společnost RegioJet velmi rozmanitou, za velmi levné ceny.



Ceny této společnosti jsou asi nejlepší v porovnání s konkurencí. Jízdenky si cestující mohou zakoupit jednak přímo na nádraží ve svých prodejnách jízdenek, ale také i přes internet. Reklama a komunikace společnosti RegioJet je na vysoké úrovni a místy až agresivní. Reklamu na tuto společnost nalezneme nejen v časopisech a novinách, také i v televizi a plakátech, společnost RegioJet láká i na své věnostní akce. Nevýhoda této společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců, ale s tím se u této práce musí počítat. Zaměstnanci prochází mnoha školeními, než začnou pracovat ve vlaku.

Společnost LEO express nabízí svým zákazníkům oproti konkurentům velice moderní a nízkopodlažní vlaky, které obsluhuje několik stevardů. Nízkopodlažní vlaky jsou velmi oblíbené u starších lidí a lidí s kočárkem či vozíkem. Černožlatá barva této společnosti patří, tak jako u společnosti RegioJet, k nezaměnitelným a snadno přiřaditelným. Velká výhoda společnosti LeoExpress je návaznost na autobusové linky směr Varšava a jiné. Nevýhodou této společnosti, jako u společnosti RegioJet je přeprava velkých psů bez klecí, další z nevýhod je nízké povědomí a historie společnosti. Ceny této společnosti jsou velmi lákavé a příznivé pro všechny, velikost a pestrost nabídky občerstvení je taky dobrá. Cestující si mohou zakoupit, tak jako u konkurentů, jízdenky na internetových stránkách a přímo na nádraží v černožlatě zabarvených kamenných prodejnách, kde se nacházejí i čekárny pro cestující. Společnost LEO Express by se měla ještě více zaměřit na svou propagaci, jelikož je na trhu nejkratší dobu oproti konkurentům, a svou stálou klientelu si ještě buduje. Jinak reklamu na tuto společnost lze nalézt na internetových stránkách, propagace dle věnostních programů. Své zaměstnance posílá tato společnost na mnoho školení od bezpečnosti práce až po školení o občerstvení.

## **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza slouží k rozboru vlivů mikrookolí, které působí na konkurenceschopnost v železniční dopravě. Mapuje veškeré nalezené faktory, které ovlivňují nejen příchod na trh, ale i vyjednávací postavení firmy v odvětví.

### **4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Ať už se jedná o železniční dopravu či jiné odvětví, tak vstup nových potencionálních konkurentů představuje riziko a hrozbu, která může vést ke snížení ziskovosti dané firmy a

odlákání dosavadních zákazníků. Vstup nových konkurentů je hlavně omezen vstupními bariérami, které mají všechna odvětví.

Čím více bariér a papírování, tak tím méně žádaný vstup na trh. Po vykonání všech právních i neprávních náležitostí pro vznik společnosti musí potenciální zájemce získat přístup na železniční dopravní cestu, kterou vlastní a spravuje Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), všechny potřebné informace se dají nelézt i přímo na jejich internetových stránkách nebo na stránkách ministerstva dopravy. Potenciální dopravce musí splnit podmínky pro vstup na železniční dopravní cestu, který ustanovuje zákon o drahách č. 319/2016 Sb. (předchozí č. 266/1994 Sb.). Všechny uvedené podmínky jsou stejné pro jakéhokoliv dopravce a odpovídají evropským standardům.

Při splnění všech podmínek je poté uzavřená smlouva o provozování železniční dopravy. (SŽDC, 2017) Zásadní podmínky pro udělení přístupu na dopravní cestu:

- zápis do obchodního rejstříku
- mít platnou licenci na provozování drážní dopravy
- mít platné osvědčení dopravce
- mít přidělenou kapacitu dopravní cesty
- mít sjednané pojištění pro případ nějaké škody
- uzavřít smlouvu s provozovatelem o provozování drážní dopravy.

Tyto všechny uvedené a i neuvedené podmínky vedou k tomu, že na toto odvětví není moc velká hrozba vstupu nových konkurentů. Každý nový potenciální zájemce totiž nemá po zjištění dostatek financí na zakoupení vlakových souprav, vybavení pobočky, vstupní poplatky na zavedení podnikání, či zvládnutí nepřehledného množství legislativních okolností. (SŽDC, 2017)

#### **4.2.2 Konkurenti v odvětví**

Jak už bylo více popsáno v teoretické části, tak konkurenti v odvětví nabízejí podobné či stejné služby a sortiment. Mezi hlavní tři konkurenty v železniční dopravě jsou již zmiňované společnosti, a to České dráhy, LEO Express a RegioJet. Tyto tři společnosti poskytují zákazníkům stejné služby a liší se jen v málo věcech. Všechny tři společnosti spolu soutěží, konkurují si, snaží se předhánět nejen v poskytování lepších cen jízdného, ale také cen doprovodných služeb.

Nesmí se opomenout, že se snaží i konkurovat v technologiích a postupech příprav. Již zmiňované tři společnosti jsou hlavní konkurenti ohledně osobní dopravy lidí, jinak ještě držiteli licence pro provozování drážní přepravy na regionálních a celostátních drahách je dalších 59 společností. Jejich náplní je však převážně převážení stavebních a provozních materiálů, jde tedy o nákladní železniční dopravu.

#### **4.2.3 Substituty neboli síla náhrady za produkty**

Železniční doprava má ve svém okolí hrozbu substitutů. Nahradit tuto dopravu lze silniční dopravou, jelikož pro mnohé je to rychlejší a mnohem pohodlnější. Za to má ale své nevýhody, jako jsou vyšší ceny benzínu a jiného, případné kolony a uzavřené cesty a silnice. Dále železniční dopravu může nahradit autobus, a v menších vzdálenostech ve městě metro a tramvaj. Pak už poslední možnost náhrady vlaku je letadlo a jít pěšky po vlastních nohou.

#### **4.2.4 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci různých odvětví jsou pro společnost nepostradatelným faktorem, na které je celou dobu směřovaná strategie i pozornost. Bez potencionálních zákazníků by v podstatě ani žádná firma nemohla být, a bez kterých by nepřicházeli zakázky a posléze i zisky. Vyjednávací síla zákazníků je silná, jelikož udržet si zákazníka je běh na dlouhou trať, která potřebuje neustále vylepšování a upravování poskytovaných služeb a cen. Zákazníci železniční dopravy jsou jak obyvatelé České republiky, tak i lidé ze zahraničí, kteří se potřebují přemístit. Pro bližší upřesnění zákazníci železniční dopravy jsou nejen studenti, kteří se potřebují dostat do školy, tak zaměstnaní lidé, kteří jedou do práce či na školení, pak i výletníci, kteří cestují po krásných místech naší země, navštěvují se.

Zákazníka si udrží společnost díky výborných službám, spokojenosti, správné distribuci služeb a produktu a v poslední řadě správné cenové politice. V následující kapitole bude provedeno dotazníkové šetření na spokojenost zákazníků v železniční dopravě.

#### **4.2.5 Dodavatelé**

Správní dodavatelé tvoří podstatnou základnu pro uspokojení všech přání a potřeb. Pokud firma nebude mít správného dodavatele, který dodá správné zboží na správné místo a ve správném čase, tak poté nemůžou na to navazovat další činnosti. Každá z uvedených tří společností má svého dodavatele na různé produkty.

Pro všechny jmenované společnosti je partnerem a zároveň dodavatelem služeb Správa dopravní železniční cesty.

SŽDC vlastní a provozuje dráhy, po kterých tři jmenované firmy přepravují své cestující. Základním posláním této firmy ve smyslu Zákona o dráhách je zajištění provozuschopnosti drah pro dopravní potřeby státu a dopravní obslužnosti.

V oblasti gastronomických služeb mají České dráhy jako dodavatele služeb do vlaků společnost Jídelní a lůžkové vozy (JLV). Tato společnost nabízí zákazníkům vše od teplých až studených pokrmů, pak i teplé a studené občerstvení a nakonec i menší pochutiny a sladkosti. Společnost JLV je samozřejmě taky vázaná na své dodavatele kávy, jídla a jiné. Další společnost RegioJet má také své dodavatele nabízeného jídla, tak i teplé a studené nápoje a pochutiny. A poslední společnost LEO Express na tom není jinak. Také je závislá na svých dodavatelích, kteří dodávají jídlo a pití pro cestující ve vlaku.

#### **4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil**

Provedení analýzy podle Porterova modelu objasňuje určité chování na železničním trhu či konkurenční chování v podnikatelském prostředí. Porterův model pěti konkurenčních sil se zabývá: zákazníky, dodavateli, nebezpečí náhrady daného zboží a služby, stávajících konkurentů a budoucích konkurentů. Po zjištění všech potřebných informací pro vstup potencionálních konkurentů se dá říct, že není velké riziko příchodů nových společností, jelikož je tady hodně bariér. Tyto bariéry se týkají legislativních věcí a velkou kapitálovou náročností pro vstup a nákup vlaků. Stávající konkurence už je zaběhlá a tvoří právě to zdravé soutěžení mezi sebou, které přináší stále zlepšení pro zákazníka. A také stálé vyvíjení nových technologií a nabízených služeb a produktů. Substituční produkty také nejsou nějak velké riziko, jelikož silniční doprava tady byla, je a bude, a i přitom lidé hodně využívají železniční dopravu. Silniční doprava sice patří mezi flexibilnější způsob dopravy, ale u železniční dopravy je zase velká výhoda velkého počtu přepravy osob a materiálů s menší ekologickou zátěží pro společnost. Každým rokem se navyšuje počet přepravených osob oproti jiné osobní dopravě.

O tom, že vyjednávací síla zákazníku je velká, nejde pochybovat. Zákazníci dokážou ovlivnit celý chod společnosti. A v této době bývají často souboje o přízeň zákazníků. A také bez správných dodavatelů by žádná společnost nemohla fungovat, proto správná komunikace a vztahy s nimi jsou důležité. Jednotlivé dodávky zboží od dodavatelů bývají domlouvány na delší dobu pomocí smluv, které obsahují všechny náležitosti a podmínky.

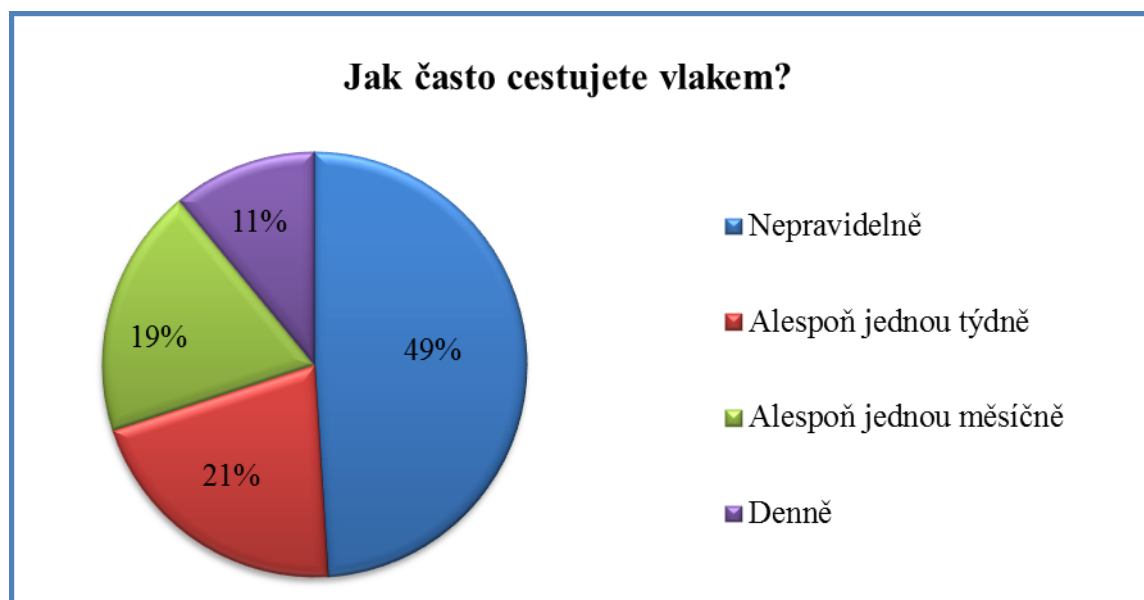
### 4.3 Dotazníkové šetření

Zhodnocení konkurenceschopnosti v železniční dopravě je postavena na vytvořeném dotazníku, který byl předložen 100 lidem, kteří tento dotazník vyplnili. Všechny vyplněné dotazníky autorka této práce zpracovala a statisticky vyhodnotila. Dotazníkové šetření je sestaven z 18 uzavřených a 1 otevřené otázky. Pomocí odpovědí na dotazníkové šetření bude hodnocena spokojenost zákazníků.

#### 1. Frekvence využití železniční dopravy

První otázka ve vytvořeném dotazníku směřovala k tomu, aby byla zjištěna frekvence využívání železniční dopravy zákazníky. Otázka byla povinná a byla povinnost odpovědět minimálně na jednu odpověď z nabízených. Po vyhodnocení všech dotazníků se dá říct, že nejvíce odpovědí získala možnost, že respondenti cestují nepravidelně 49 %, a že nedokážou specifikovat, zda to je za nějakou dobu třeba každý den nebo jen párkrát za měsíc či rok. Další nejvíce ohodnocená odpověď byla alespoň jednou týdně 21 % a alespoň jednou měsíčně 19 %. Všechny vyhodnocené odpovědi jsou uvedeny v grafu č. 4.5 – vyhodnocení otázky č. 1.

Graf č. 4.5 Vyhodnocení otázky č. 1

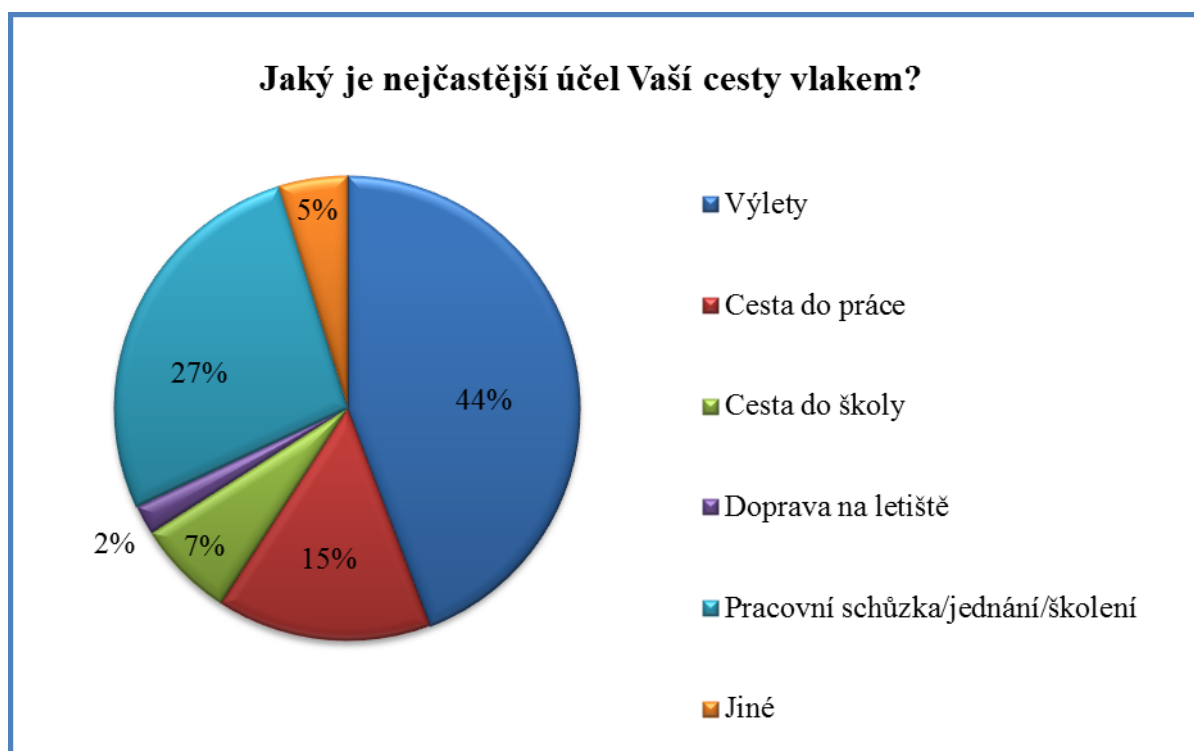


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 2. Účel cesty

V rámci druhé otázky ohledně účelu cesty bylo zjišťováno, za jakým účelem respondenti nejvíce využívají železniční dopravu. Po statistickém vyhodnocení má nejvíce odpovědí možnost cesty vlakem za účelem výletu po zemi 44 %. Další nejvíce ohodnocena odpověď byla cesta vlakem za účelem pracovní schůzky, jednání či nového školení ohledně práce 27 %. Třetí nejvíce vybraná možnost byla cesta do zaměstnání 15 %. A poslední čtvrtá nejvíce uvedená odpověď se týkala cesty do školy. Všechny odpovědi jsou uvedeny v grafu č. 4.6 – vyhodnocení otázky.

**Graf č. 4.6 Vyhodnocení otázky č. 2**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### 3. Na škále 1-5 označení preferencí a priorit respondenta při výběru dopravce

Tabulka č 4.1 Vyhodnocení otázky č. 3

Priority	Průměr
Bezpečnost	1,16
Rychlost	1,34
Dochvilnost	1,37
Komfort	1,46
Ceny jízdného	1,51
Čistota interiéru vlaku	1,64
Čistota toalet vlaku	1,88
Kvalita personálu	2,33
Nabídka služeb (občerstvení)	2,34
Frekvence spojů	2,68
Ceny občerstvení	2,79
Doplňkové služby (noviny, sluchátka...)	3,64

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 3 byla povinná a respondenti se museli u každé podotázky rozhodnout, zda je to pro ně nejvíce důležité=1 nebo nejméně důležité=5 při rozhodování o výběru železničního dopravce. Po vyhodnocení dotazníku autorka práce seřadila odpovědi podle průměrů, od nejmenšího neboli nejdůležitějšího pro zákazníky až po největší průměr neboli nejméně důležité pro zákazníky. Respondentům nejvíce záleží v železniční dopravě na bezpečnosti s 1,16 průměr.

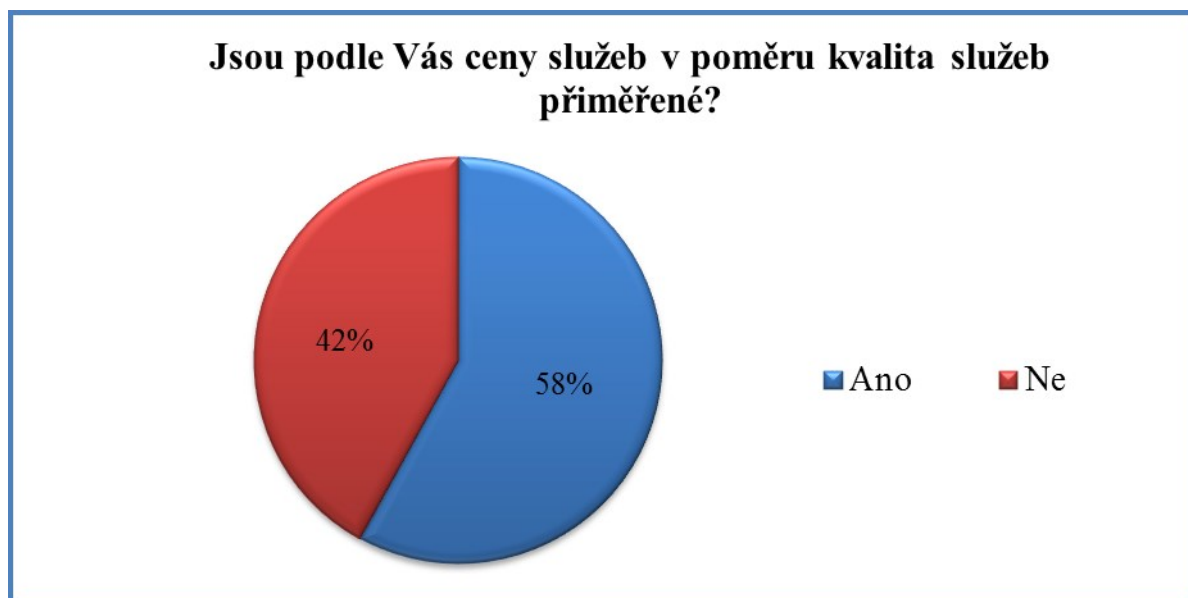
Umístění bezpečnosti na prvním místě není vůbec překvapivé z důvodu událostí, které se stávají na kolejích z příčiny nepozornosti řidičů aut a živelných nástrah. Na druhém místě je pro ně důležitá rychlost daného spoje s 1,34 průměr a na třetím místě dle respondentů se umístila dochvilnost s 1,37 průměr.

Sice pro zákazníky je důležitá dochvilnost železničních dopravců, ale bohužel často tyto věci nemůžou ani oni samotní ovlivnit. Na strom nebo kameny ležící na kolejišti nemůže být připraven žádný dopravce. Co však mohou železniční dopravci ovlivnit je, že jejich vlaky budou zcela v pořádku a bez poruchovosti. Na posledních místech priorit při výběru vlakového dopravce jsou ceny občerstvení u železničních dopravců, frekvence spojů a doplňkové služby dopravce.

#### 4. Zda jsou ceny služeb v poměru kvalita služeb přiměřené

Čtvrtá otázka se zabývala tím, zda se zdá respondentům cena za služby dopravců přiměřené k poměru kvalitě služeb. Na tuto otázku odpovědělo 58 %, že ano, že ceny jsou přiměřené za poskytované služby od všech dopravců. A 42 % odpovědělo, že ne, že ceny nejsou přiměřené za poskytované služby dopravců. Znázorněno v grafu č. 4.7 – Vyhodnocení otázky č. 4.

**Graf č. 4.7 Vyhodnocení otázky č. 4**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

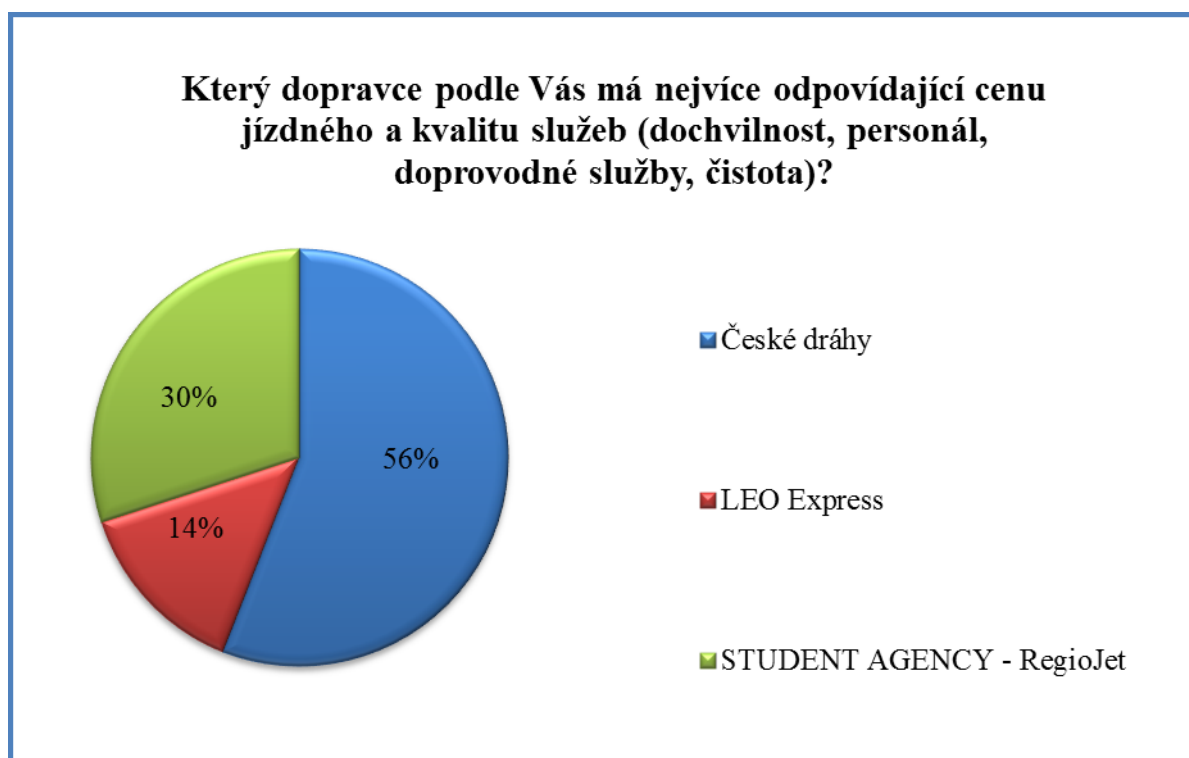


### 5. Který dopravce má nejvíce odpovídající cenu jízdného a kvalitu služeb (dochvilnost, personál, doprovodné služby, čistota)

Další otázka v dotazníku se týkala cen jízdného dopravců a jejich kvalitě, kterou poskytují. Nejvíce kladných odpovědí získaly České dráhy s 56 %, že ceny za jízdné jsou přijatelné s jejich kvalitou, jako je dochvilnost, doprovodné služby a jiné. Mezi další příklady co se dají uvést, že patří pod kvalitu služeb - čistota sedadel, čistota záchodů a prostoru WC, chování a vzhled personálu a jiné.

Na druhém místě skončila společnost STUDENT AGENCY – RegioJet s 30 %, na posledním třetím místě se umístila společnost LEO Express s 14 %. Znázorněno v grafu č. 4.8 – Vyhodnocení otázky č. 5.

**Graf č. 4.8 Vyhodnocení otázky č. 5**



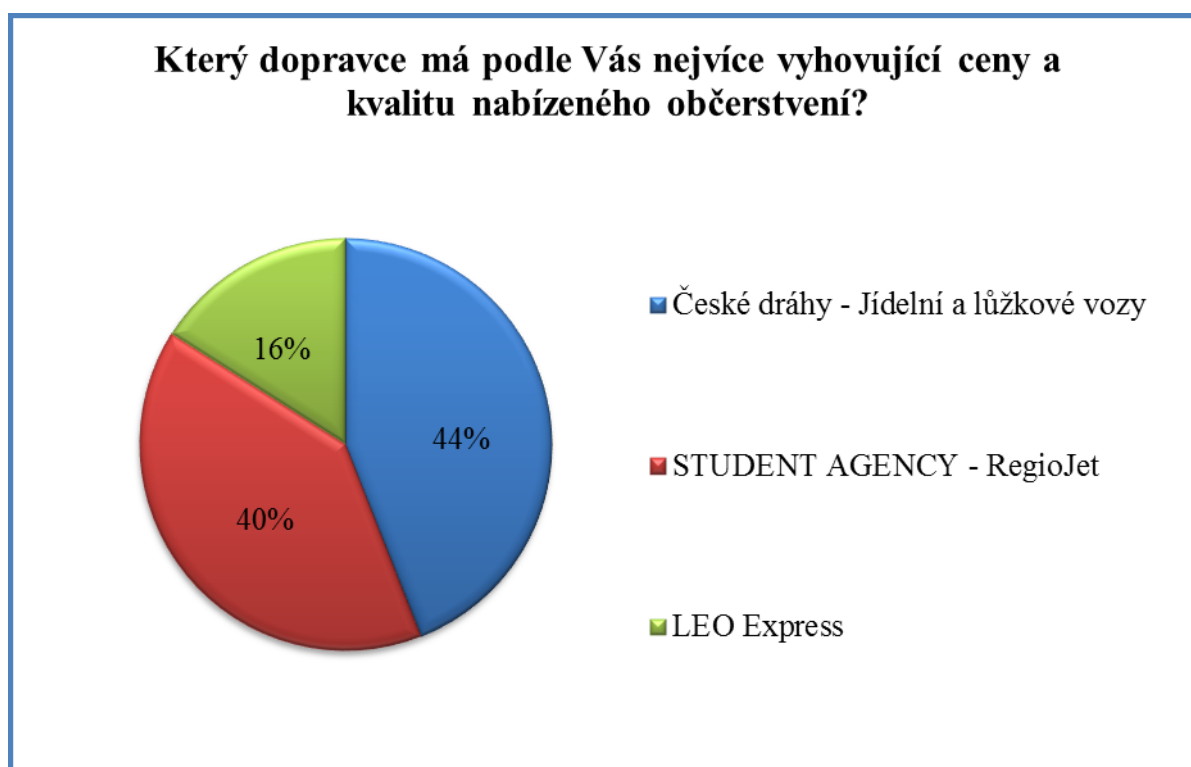
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 6. Který dopravce má nejvíce vyhovující ceny a kvalitu nabízeného občerstvení?

Otázka ohledně občerstvení v železniční dopravě se týkala hlavně, zda respondenti souhlasí a zdá se jim přijatelné ceny za teplé a studené nápoje, hlavní jídla a jiné pochutiny v poměru kvality. Na prvním místě jsou České dráhy s 44 % a hned v zápětí je STUDENT AGENCY - RegioJet se 40 %. A na posledním místě se umístil LEO Express s 16 %.

Před předložením dotazníků si autorka práce myslela, že nejvíce kladných hodnocení získá právě společnost RegioJet, jelikož hodně lidí slyší na cenu a akce a právě, že tato společnost jim nabízí levné kvalitní jídlo a občerstvení, které jim bude doneseno až na místo. Respondenti uvedli, že se jim to líbí a vychvalují si, že České dráhy mají v nabídce klasickou českou kuchyni. Všechny odpovědi znázorněny v grafu č. 4.9.

Graf č. 4.9 Vyhodnocení otázky č. 6



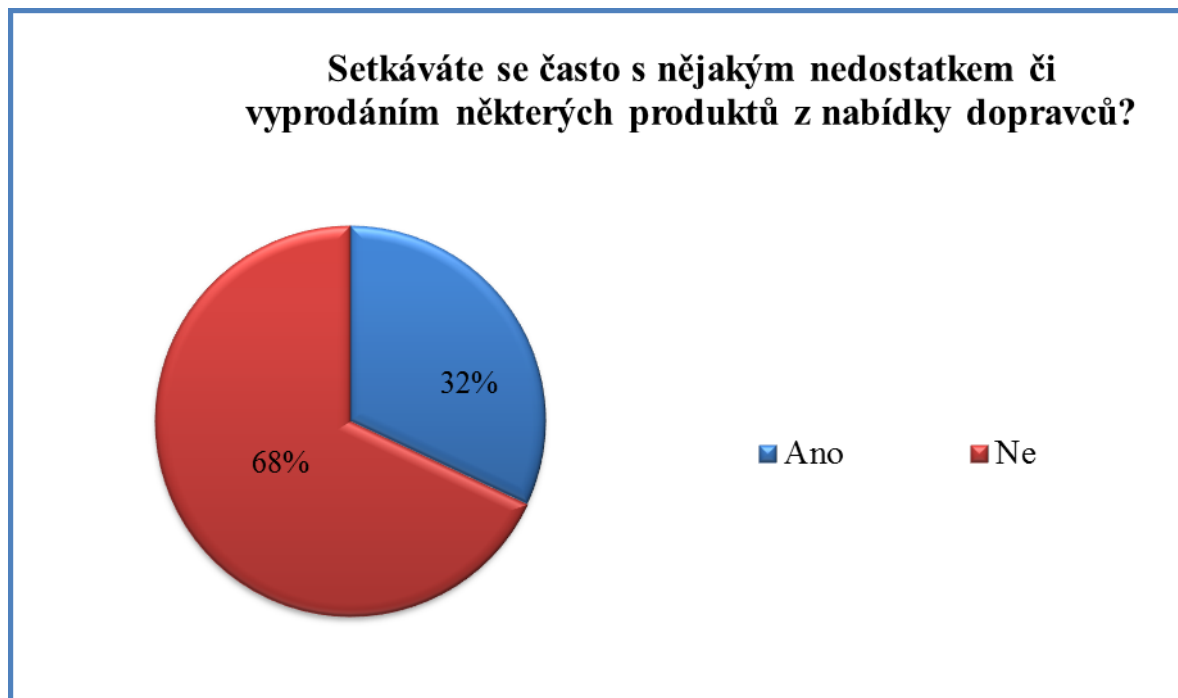
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 7. Zda se respondent setkává často s nějakým nedostatkem či vyprodáním některých produktů z nabídky dopravců.

Tato otázka byla položena záměrně, jelikož často v různých diskuzích a článcích naleznete, že železniční dopravci mají různé nedostatky či málo zásobené vlaky s občerstvením. I když podle autorky práce nelze vždy uspokojit všechna přání zákazníků, jelikož vlaky mají omezené skladovací a jiné prostory, tudíž tam nelze skladovat nepřeberné množství a druhů jídla a pití, o jídlech ve speciální nabídce jako jsou potraviny pro vegany, děti, nemluvň. Proto se může stát, že při velkém počtu zákazníků, nějaký výrobek během cesty je vyprodán. Pokud však jsou nahlášeny nějaké větší skupiny cestujících, kteří už předem mají vybrané své občerstvení a chtějí se vyvarovat nedostatku zboží, tak není problém si to dopředu nahlásit a železniční dopravci naskladní více pokrmů a není problém obsloužit více lidí.

Jak je možné vidět z grafu č. 4.10, tak 68 % respondentů odpovědělo, že se nesetkávají s nedostatkem a vyprodanou nabídkou dopravce. A 32 % respondentů se už setkalo s nějakým nedostatkem dopravce nebo s vyprodanou nabídkou.

Graf č. 4.10 Vyhodnocení otázky č. 7

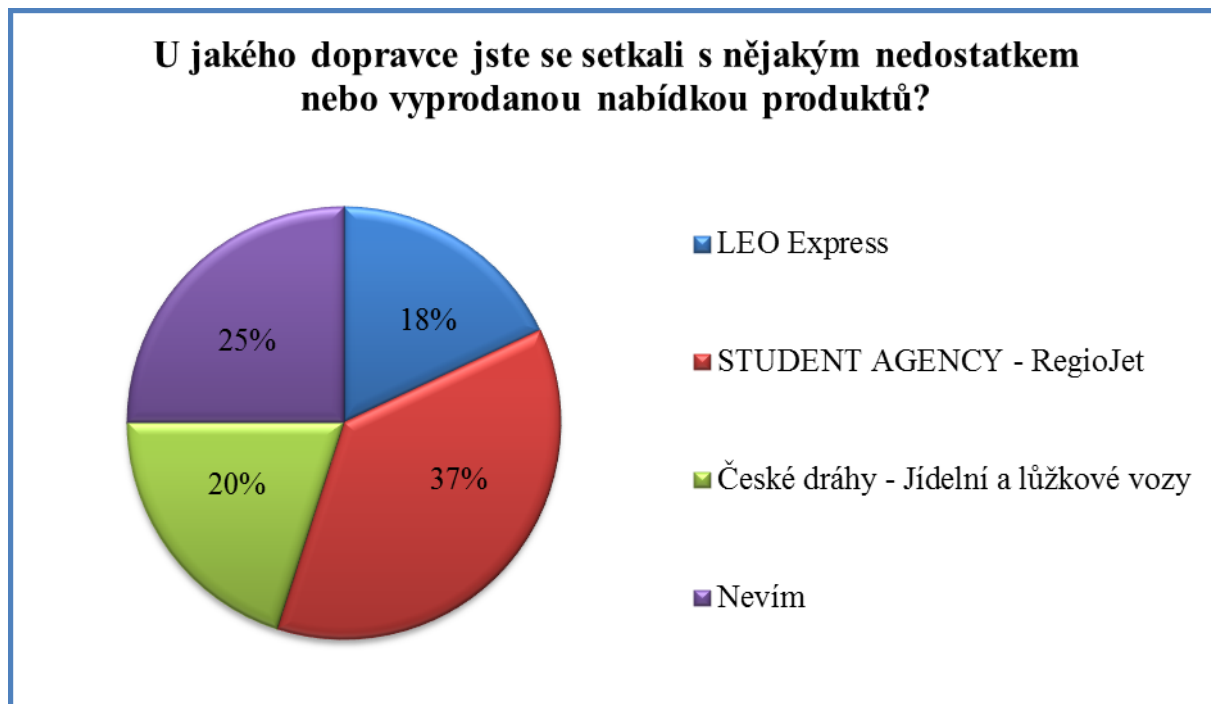


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### 8. U jakého dopravce se respondenti setkali s nějakým nedostatkem nebo vyprodanou nabídkou produktů.

Z grafu č. 4.11 je patrné, že na osmou otázku respondenti odpověděli, že u společnosti STUDENT AGENCY – RegioJet, se setkali s 37 % s nějakým nedostatkem a vyprodanou nabídkou. Za nedostatek u železničních dopravců se dá považovat cokoliv, co může znepríjemnit cestu daného zákazníka, od špatné klimatizace přes nefungující připojení k internetu, neuspokojivé toalety, znečištěné prostory vlaku, neochotná či pomalá obsluha, zpoždění a podobné věci. Bohužel i tady patří faktory, které nemohou železniční dopravci ovlivnit, a to signál v tunelu, zpoždění z důvodu živelných pohrom. Další věc je, že některé nedostatky zase vytvářejí samotní zákazníci, například neuspokojivé toalety, poškozené vybavení, nedělají železniční dopravci a zaměstnanci, ale samotní zákazníci. Druhá nejvíce odhodnocena odpověď byla s 25 %, že neví a nevybavují si, u jakého dopravce se setkali s nějakým nedostatkem či vyprodanou nabídkou. Dalším dopravcem, u kterého byl nějaký nedostatek, jsou České dráhy s 20 % a nejméně problémů a vyprodaného jídla a občerstvení bylo s 18 % u LEO Express.

Graf č. 4.11 Vyhodnocení otázky č. 8



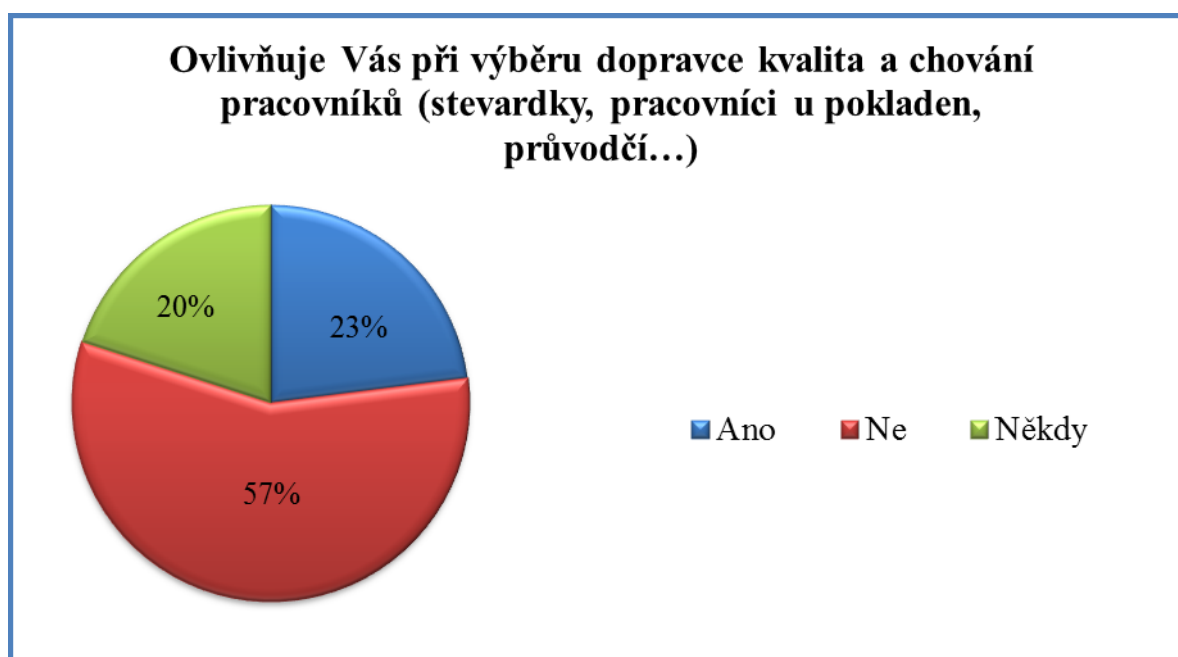
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 9. Ovlivňuje respondenta při výběru dopravce kvalita a chování pracovníků (stevardky, pracovníci u pokladen, průvodčí...)

Otázka číslo devět byla položena pro zjištění, zda respondenty využívající vlakovou dopravu ovlivňuje při volbě železničního dopravce chování a kvalita pracovníků. Zda např. nepříjemné chování pracovníce u pokladny, dále nervózní a neinformovaný průvodčí nebo pomalá a nešikovná stevardka, můžou nějak ovlivnit volbu, a tím i rozhodnutí, s kým respondent pojedí nakonec. Sice každý má někdy špatný den a zaměstnanci také jsou jenom lidé, ale bohužel jejich špatné a nevlídné chování může třeba ovlivnit zákazníka.

Na tuto otázku odpovědělo 57 %, že je neovlivňuje při výběru kvalita a i nálada zaměstnanců všech dopravců, pak 23 % odpovědělo, že je ovlivňuje kvalita zaměstnanců a 20 %, že někdy se tímto faktorem nechají ovlivnit. Viz graf číslo 4.12.

Graf č. 4.12 Vyhodnocení otázky č. 9



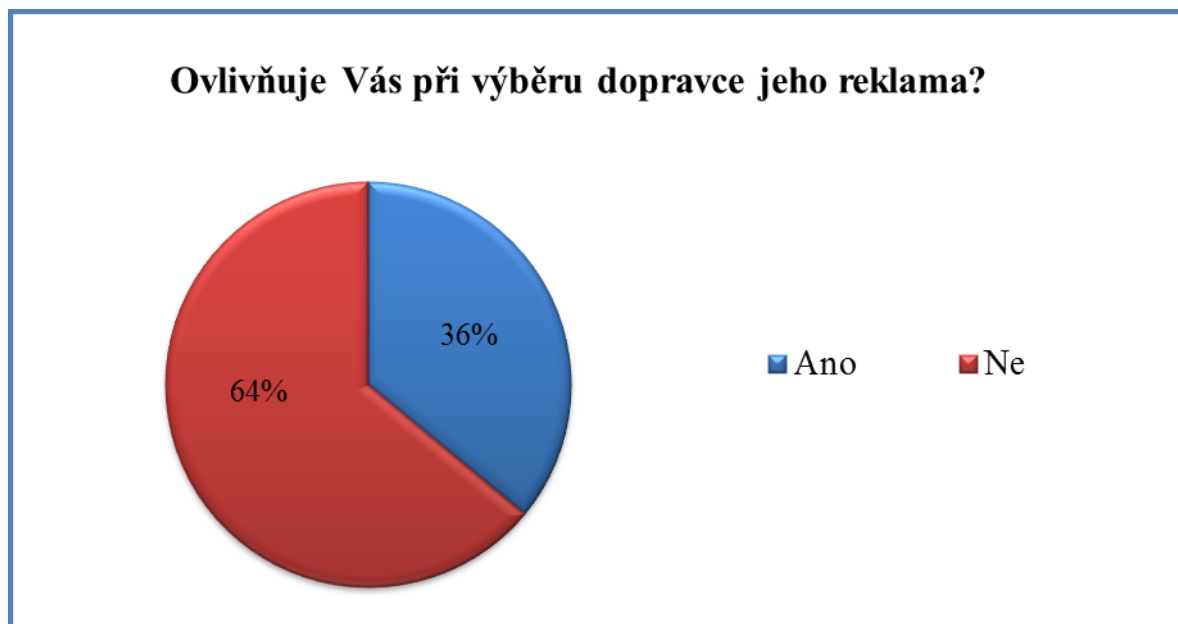
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 10. Zda se respondenti rozhodují při výběru dopravce podle reklamy.

Jak už bylo výše popsáno a zmíněno, tak reklama společností je velmi důležitá. Bez správné propagace a přilákání zákazníků na akce a nabízené služby a produkty není možné se udržet na trhu. Díky správné propagaci se společnost často dostává do podvědomí zákazníků. Autorka práce si prvně myslela, že na tuto otázku respondenti odpovědí, že se řídí a rozhodují podle reklamy, ale po vyhodnocení je to jinak.

Společnosti často ve svých reklamách lákají zákazníky na zlevněné jízdné, množstevní slevy, parkování pro auta nebo jenom novinky o společnosti a jiné. Někdo dále láká na včasný nákup a někdo na zdarma věci při volbě tohoto dopravce. Podle respondentů je nijak reklama při výběru dopravce neovlivňuje. Což v této době je pozoruhodné.

**Graf č. 4.13 Vyhodnocení otázky č. 10**



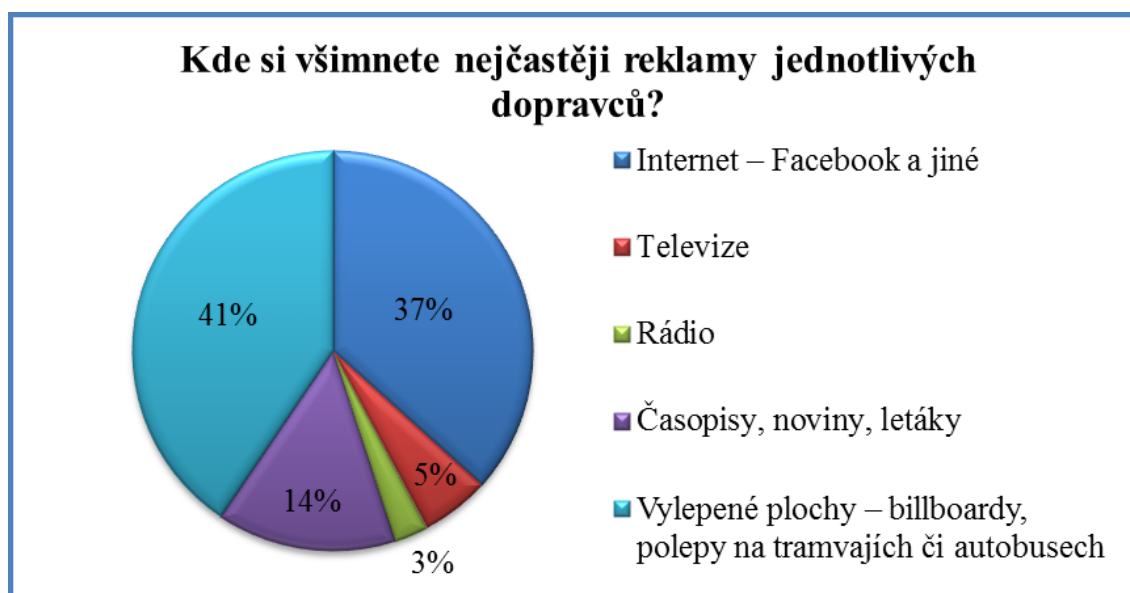
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

#### **11. Kde si všimnou respondenti nejčastěji reklamy jednotlivých dopravců.**

Umístění správně vytvořené reklamy je důležitá už z toho hlediska, že čím více lidí jí uvidí, tak tím více lidí se na ní může chytit. Využívají se různé místa a různé způsoby. Společnosti s menšími možnostmi využívají třeba jenom tištěné letáky, zato společnosti s většími finančními možnostmi mohou reklamu kombinovat podle svých představ.

Podle vyhodnocených výsledků, které jsou uvedeny v grafu č. 4.14, si 41 % lidí všimne reklamy vylepené na různých plochách, billboardech nebo i tramvajích. Další místo, kde si všimnou reklamy, s 37 % jsou internetové stránky, jako je Facebook, vyskakovací reklamy a jiné stránky. Na třetím místě se umístila reklama od dopravce v časopisech, letácích a novinách.

**Graf č. 4.14 Vyhodnocení otázky č. 11**

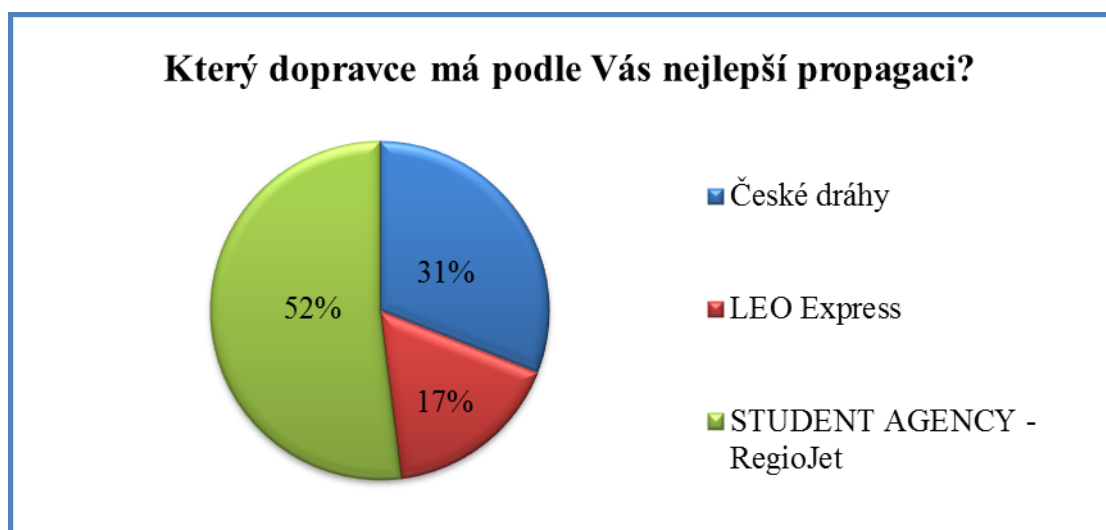


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## **12. Který dopravce má nejlepší propagaci.**

Jak bylo zmíněno reklama a propagace je důležitá, ale nesmí být až agresivní a nepříjemná, nesmí obtěžovat. Ohledně propagace je nejlepší společnost STUDENT AGENCY – RegioJet, ta se z 52 % umístila na prvním místě. Tato společnost má velice promyšlenou propagaci svých služeb, má nejen reklamu, dále polepy, ale i vyskakovací reklamy na internetových stránkách. Na druhém místě skončily České dráhy s 31 % a poté LEO Express se 17 %.

**Graf č. 4.15 Vyhodnocení otázky č. 12**



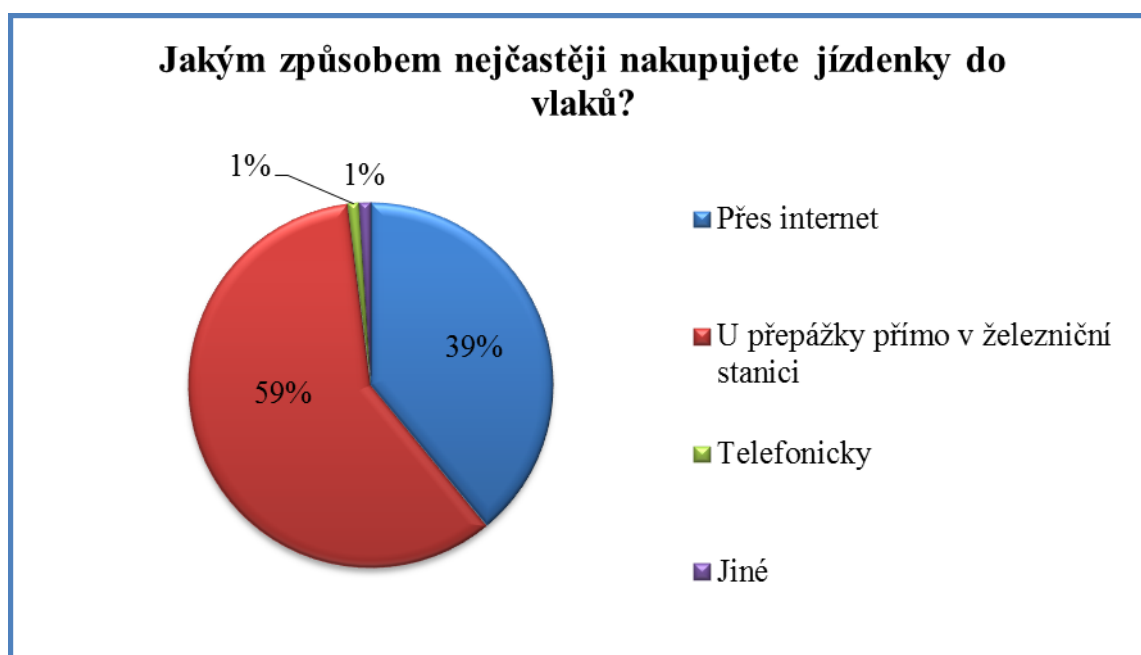
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### 13. Jakým způsobem nejčastěji nakupují respondenti jízdenky do vlaků.

V této uspěchané a moderní době je důležité, jaké dávají dopravci možnosti koupě jízdenek na vlak. Podle dotazníku 59 % respondentů kupuje jízdenky na vlak u přepážky v železniční stanici. Tento způsob často využívají zákazníci, jelikož si neví rady, jak se nakupuje na internetových stránkách nebo jim to tam přijde velice složité. Někteří respondenti taky uvedli, že když třeba jedou ve větším počtu lidí, tak si nejsou jistí, co tam vše zaškrtnout nebo na jaké slevy mají nárok.

A v neposlední řadě zákazníci chtějí mít jistotu koupené jízdenky a jsou si jistější, když drží lístek v ruce. Dále 39 % respondentů kupuje jízdenky přes internet, protože jim to přijde rychlejší a nemusí nikam chodit, zvládnou je koupit z domova, a pak už je jen pár procent lidí, co nakupují telefonicky nebo jiným způsobem.

Graf č. 4.16 Vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

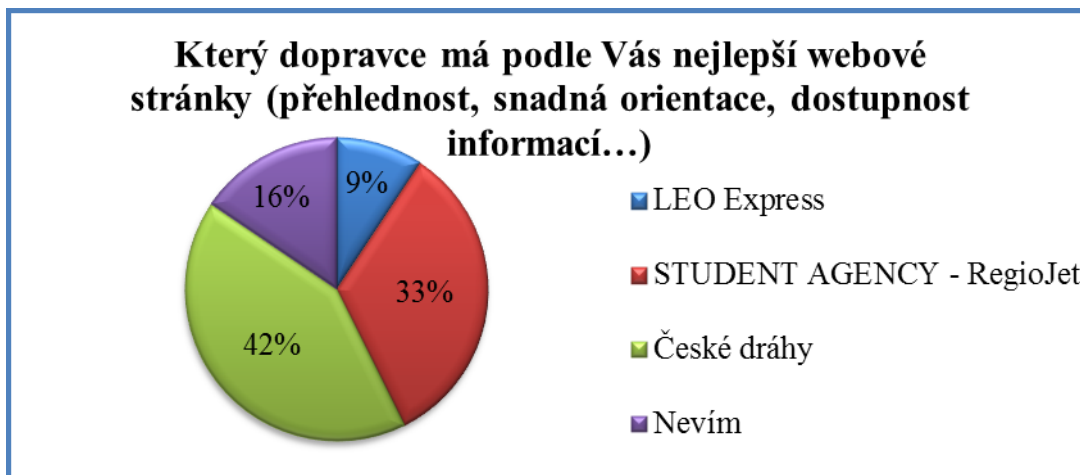
### 14. Který dopravce má nejlepší webové stránky (přehlednost, snadná orientace, dostupnost informací...)

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda respondenti navštěvují internetové stránky, a třeba i nakupují online jízdenky dopravců, nebo se o to ani nezajímají. Podle průzkumu mají nejlepší stránky plné informací, se snadnou orientací a přehledností se 42 % České dráhy.



Druhá nejvíce častá odpověď byla se 33 % společnost STUDENT AGENCY – RegioJet. Poté následovala odpověď nevím a nakonec společnost LEO Express.

**Graf č. 4.17 Vyhodnocení otázky č. 14**

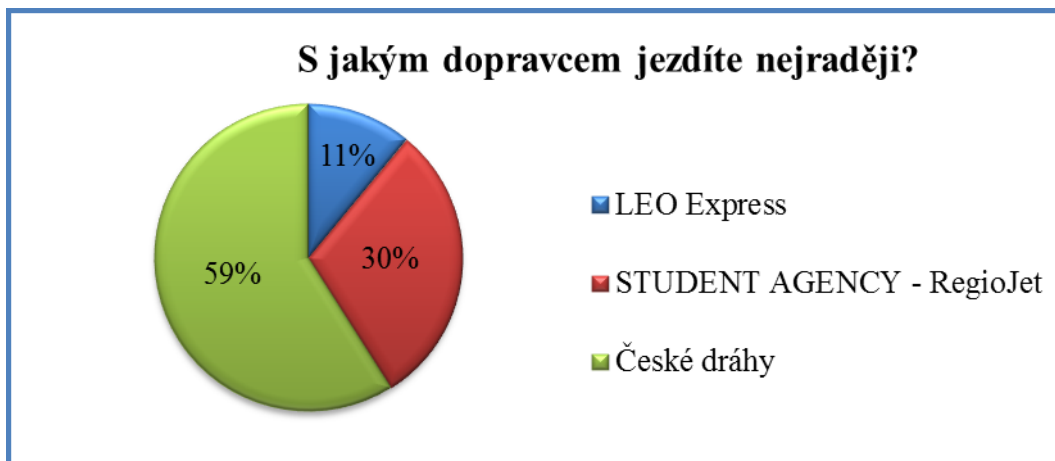


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

#### **15. S jakým dopravcem jezdí respondenti nejraději.**

Tato otázka byla záměrně položena dotazujícím, jelikož to neznámá, že někdo řekne, že nějaká společnost má lepší ceny občerstvení, tak s ní musí hned nejraději cestovat. Na oblíbenosti závisí více faktorů, pro někoho jsou to ceny, pro dalšího komfort, pro dalšího občerstvení, pro ostatní úplně jiné faktory. S 59 % vyhrávají v oblíbenosti České dráhy, po nich nejvíce má společnost STUDENT AGENCY – RegioJet, a pak následuje s 11 % společnost LEO Express. Viz graf č. 4.18.

**Graf č. 4.18 Vyhodnocení otázky č. 15**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 16. Jaké jsou nedostatky železniční dopravy a jednotlivých dopravců?

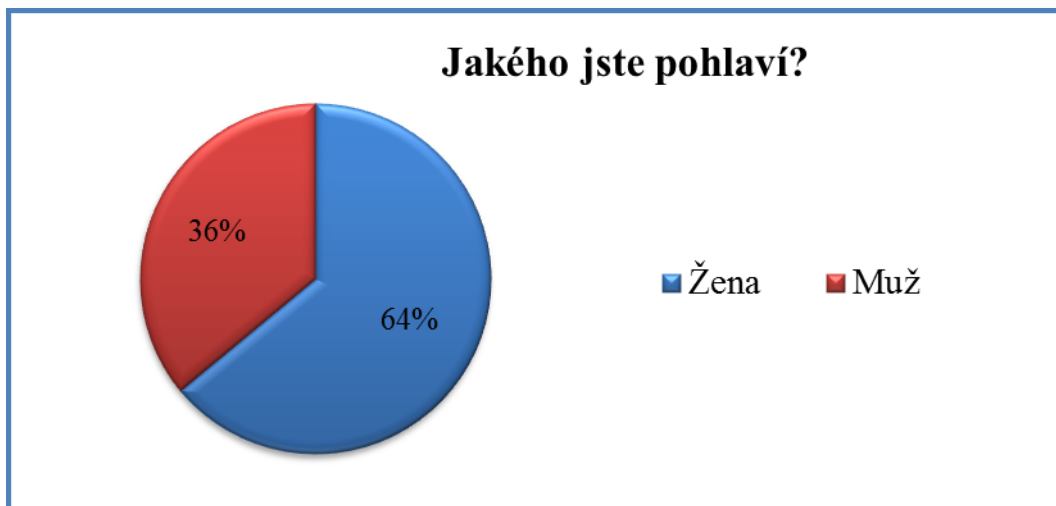
Šestnáctá otázka byla otevřená, jelikož autorku práce zajímaly nedostatky a připomínky k železniční dopravě. Zde jsou uvedeny některé zajímavé připomínky nebo i připomínky, které se často opakovaly:

- Možná jen rozšířit nabídku u dopravců v oblasti stravování pro skupinu lidí s bezlepkovou dietou či diabetiků.
- U společnosti LEO Express a RegioJet velká nevýhoda, že nelze přepravovat velká plemena psů bez klece (málokterý člověk má možnost mít klec pro opravdu velkého psa).
- U všech dopravců je nedostatek, že jsou častá zpoždění a výluky.
- České dráhy – docela hlučná jízda.
- RegioJet – nemají nízkopodlažní vlaky a pro cestující s velkými kufry či pohybově omezenými je značně nepříjemné šplhat po vysokých schodech.
- České dráhy by mohly více a rychleji obnovovat svůj vozový park, a přestat používat na některých trasách starší vlaky a zapojit modernější.
- U všech dopravců málo úložného prostoru pro velké kufry a tašky.
- České dráhy málo stevardů ve vlaku.
- Velký nedostatek dle respondentů je, že vlaky často nenavazují na ostatní spoje, a poté musí čekat i několik desítek minut na přípoj dále.
- Stevardi společnosti RegioJet občas až nepříjemní, jak se pořád ptají, zda zákazník něco nechce.
- Respondentům chybí kupé nebo vagón, kde by se dalo v poklidu si zakouřit.
- U všech dopravců nestálý signál mobilních operátorů.
- Strach jezdit společností Leo Express, jelikož vypadá velice křehce, jako tramvaj.
- Respondenti uvedli, že jim přijde i nespravedlivé, že LEO Express a STUDENT AGENCY jezdí jen po těch trasách, které jsou nejvíce frekventované a nenabízí i své služby na těch méně vytížených trasách. Tím myslí jen na své příjmy a už méně na zákazníky.
- U Českých drah se občas respondenti setkají s velmi znečištěnými staršími vlaky.
- Dalším zmíněným nedostatkem bylo, že je někdy až obtěžují neshody mezi třemi konkurenčními společnostmi.

### 17. Jakého je respondent pohlaví?

Pomocí grafu č. 4.19 je ukázáno pohlaví respondentů v dotazníkovém šetření, které bylo dáno na vyplnění 100 lidem. Na dotazník odpovídalo 64 % žen a 36 % mužů.

Graf č. 4.19 Vyhodnocení otázky č. 17

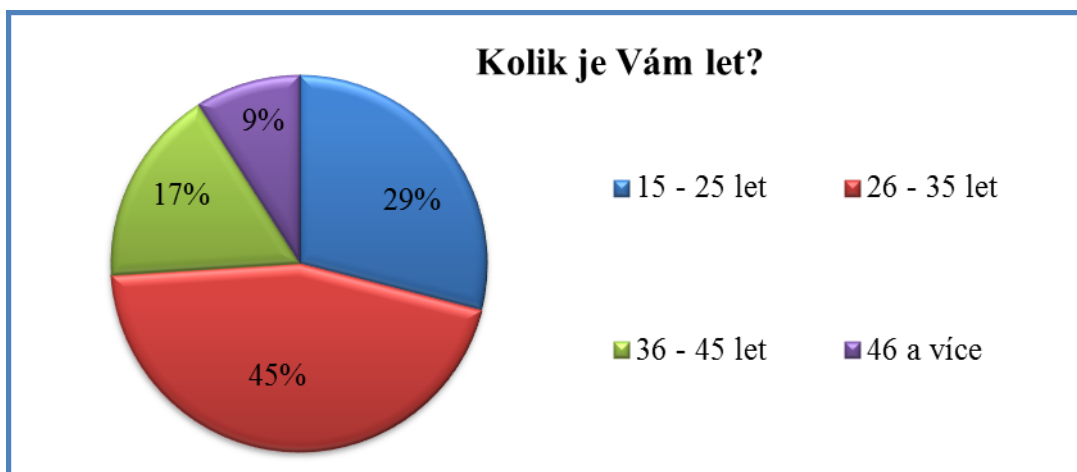


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### 18. Věk respondenta.

Pro lepší orientaci a lepší pochopení odpovědí jsou v následujícím grafu uvedeny věkové struktury respondentů. Na vytvořený dotazník odpovídalo 45% respondentů ve věku od 26-35 let. Poté 29 % dotazovaných ve věku 15-25 let. Další věková kategorie byla 36-45 let se 17 %. A poslední věková struktura byla 46 a více let s 9 %.

Graf č. 4.20 Vyhodnocení otázky č. 18

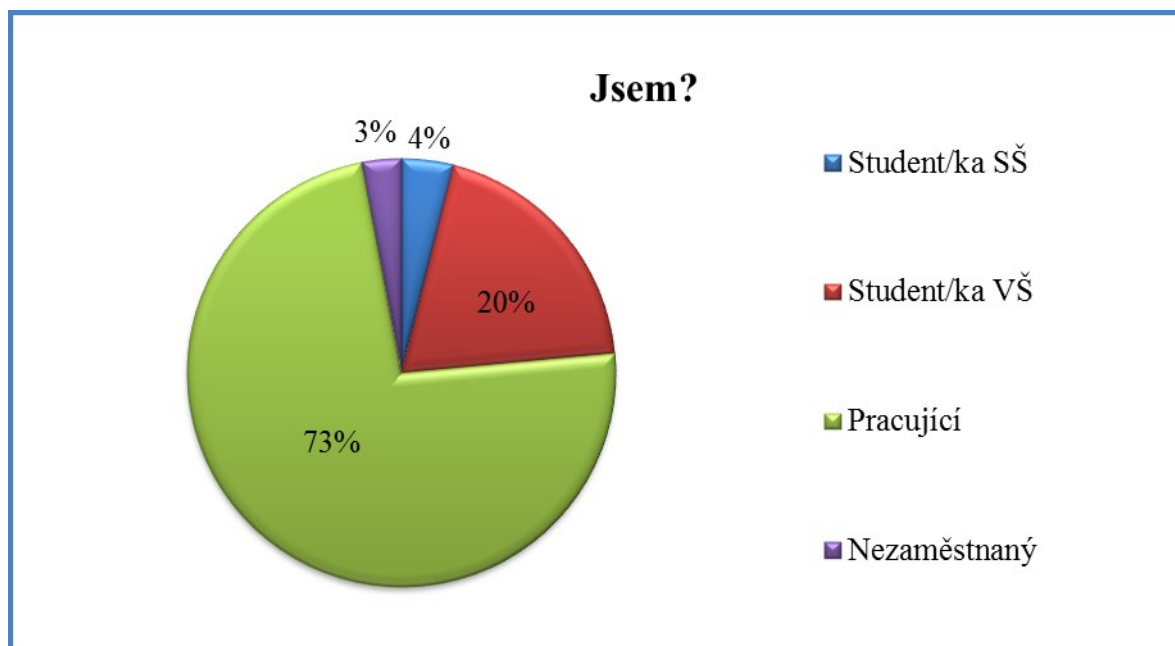


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## 19. Respondent je...

Pro lepší filtrování a porozumění výsledků, byla poslední otázka, týkající se momentálního stavu respondentů. Nejvíce respondentů se 73 % jsou pracující. Tato otázka měla možnost zvolit až dvě odpovědi s tím, že třeba i student mohl napsat, že pracuje a u toho studuje. Poté s 20 % jsou studenti VŠ.

Graf č. 4.21 Vyhodnocení otázky č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### 4.3.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění spokojenosti zákazníků buď s celkovou železniční dopravou či jednotlivými železničními dopravci v této zemi. Dotazník obsahoval 19 otázek, z toho bylo 18 otázek uzavřených, 1 otázka byla otevřená. Celkový počet odpovědí bylo 100 dotazníků, pro lepší a věrohodnější vypovídací schopnost. Dotazníkové šetření se zúčastnilo věkové rozmezí odpovídajících od 15 let až do 46 a více let. Na dotazník odpovědělo 64 % žen a 36 % mužů. Struktura odpovídajících respondentů se skládala ze studentů až po pracující. Respondenti odpověděli, že využívají železniční dopravu nepravidelně a převážně na výlety, pracovní školení a jiné. Skoro všichni se ztotožnili s názorem, že je pro cestující nejvíce důležitá bezpečnost a rychlost dopravy.

Ceny jednotlivých železničních dopravců jsou přiměřené k poměru kvalita služeb a nepřipadají jim přehnané. Nejlepší hodnocení dle dotazníkového šetření měla společnost České dráhy, která má i nejlépe odpovídající kvalitu služeb a ceny doprovodných služeb. S nedostatky se zákazníci nesetkávají velmi často, a pokud ano, tak třeba s nefunkční klimatizací u společnosti RegioJet či nějakou vyprodanou nabídkou z důvodu velkého množství zákazníků ve vlaku.

Chování a kvalita zaměstnanců ve výběru moc neovlivňuje ve výběru železničního dopravce. Podle dotazníkového šetření v hodnocení reklamy, propagaci a komunikaci se zákazníky vyhrává společnost RegioJet. Jízdenky respondenti na vlaky kupují stále v kamenných pobočkách v železničních stanicích či na internetových stránkách, protože je to pro ně rychlejší. Přehlednost svých internetových stránek mají nejlepší dle respondentů České dráhy, a po nich hned společnost RegioJet. Po zhodnocení všech otázek vyšla jako nejlepší přepravní společnost České dráhy.

#### **4.4 SWOT analýza**

Každý podnik chce být ve svém podnikání co nejlepší. Aby každý podnik dokázal čelit své každodenní konkurenci, tak musí vytvářet kvalitní služby a výrobky, mít nějaký podíl na trhu, dále mít kontakty a dobré vztahy se zákazníky a s okolím. Analýza SWOT se zaměřuje na zjištění a odhalení silných a slabých stránek, dále na příležitosti podniku, které se nyní naskytují, a v neposlední řadě se tato analýza zaměřuje na zjištění hrozeb, kterým musí podnik každý den čelit. Na základě zjištěných všech informací a čerpání z vypracovaného dotazníku byla vypracována SWOT analýza.

Při vytváření této analýzy byly určeny váhy a hodnocení u každé matice a následně pomocí všech výpočtů se může dospět k tomu, zda v podniku převažují silné stránky nad všemi slabými a zda je více příležitostí než hrozeb v okolí. Tato analýza byla vytvořena pro každý podnik zvlášť.

Tabulka č. 4.2 - SWOT analýza České dráhy

<b>Silné stránky (Strenghts)</b>	<b>Slabé stránky (Wealmesses)</b>
S1 - Stabilita velké společnosti S2 - Dlouholetá tradice a jistota S3 – Rychlost S4 – Kvalita služeb S5 – Vybudované vztahy se zákazníky	W1 – Vyšší ceny jízdného a služeb W2 – Kromě SC Pendolina nemoderní vlaky W3 – Závislost na dodavatelích W4 – Závislost na státu
<b>Příležitosti (Oportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
O1 - Získání nových zákazníků O2 – Expanze na nové trhy O3 – Spolupráce s novými dodavateli O4 – Větší využívání železniční dopravy O5 – Inovace	T1 – Zpoždění a výluky T2 – Zákony a právní regulace T3 – Ekonomická krize T4 – Cenové války s konkurencí T5 – Zvýšení cen dopravy (energie)

Zdroj: Vlastní zpracování

Při vytváření SWOT analýzy pro České dráhy jsou uvedeny v silných stránkách hlavně stabilita velké společnosti, dlouholeté tradice této společnosti, která přináší svým zákazníkům jistotu a kvalitu. U slabých stránek jsou uvedeny vyšší ceny proti konkurentům, co také uvádí i zákazníci, že se jim to nelíbí.

A z vyplněných dotazníků vyplynulo, že zákazníkům vadí i nemoderní starší vlaky, které by si zasloužily nové úpravy, nepočítá se samozřejmě SC Pendolino. Dále je zmíněna závislost na státu. Mezi příležitosti jsou uvedeny nové trhy a inovace, dále větší využívání železniční dopravy a omezení jiné dopravy (automobil). Za hrozby, které se musí co nejvíce eliminovat nebo se na ně připravit, jsou výluky a zpoždění, dále zákony a právní regulace. Ale nejdůležitější věc, na kterou se musí podniky zaměřit, jsou cenové války s konkurencí. Výše uvedené faktory v tabulce č. 4.2, které jsou jednotlivě rozděleny do čtyř základních skupin, budou nyní obodovány podle důležitosti. Váhy u jednotlivých faktorů se v součtu rovnají 100 %.

Čím větší číslo u váhy, tak tím je větší důležitost položky. Při bodovém hodnocení silných stránek a příležitostí podniku jsou přiřazeny kladné hodnoty 1 až 5, kde jednička je nejnižší spokojenost s položkou a pětka znamená nejvyšší spokojenost s položkou. V opačném případě u silných stránek a hrozeb jsou přiřazovány záporné hodnoty -1 až -5, kde mínus jedna je nejnižší nespokojenost s položkou a minus pět je nejvyšší nespokojenost.

Tabulka č. 4.3 – SWOT analýza České dráhy

Silné stránky	Hodnocení	Váha	Součin
S1 - Stabilita velké společnosti	4	15%	0,6
S2 - Dlouholetá tradice a jistota	4	20%	0,8
S3 – Rychlost	5	15%	0,75
S4 – Kvalita služeb	5	25%	1,25
S5 – Vybudované vztahy se zákazníky	4	25%	1
<b>Celkem</b>			<b>4,4</b>
Slabé stránky (Weaknesses)	Hodnocení	Váha	Součin
W1 – Vyšší ceny jízdného a služeb	-4	30%	-1,2
W2 – Kromě SC Pendolina nemoderní vlaky	-4	30%	-1,2
W3 – Závislost na dodavatelích	-2	20%	-0,4
W4 – Závislost na státu	-2	20%	-0,4
<b>Celkem</b>			<b>-3,2</b>
Příležitosti (Opportunities)	Hodnocení	Váha	Součin
O1 - Získání nových zákazníků	4	20%	0,8
O2 – Expanze na nové trhy	3	15%	0,45
O3 – Spolupráce s novými dodavateli	3	15%	0,45
O4 – Větší využívání železniční dopravy	4	25%	1
O5 – Inovace	4	25%	1
<b>Celkem</b>			<b>3,7</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4.3 – SWOT analýza České dráhy (Pokračování tabulky)

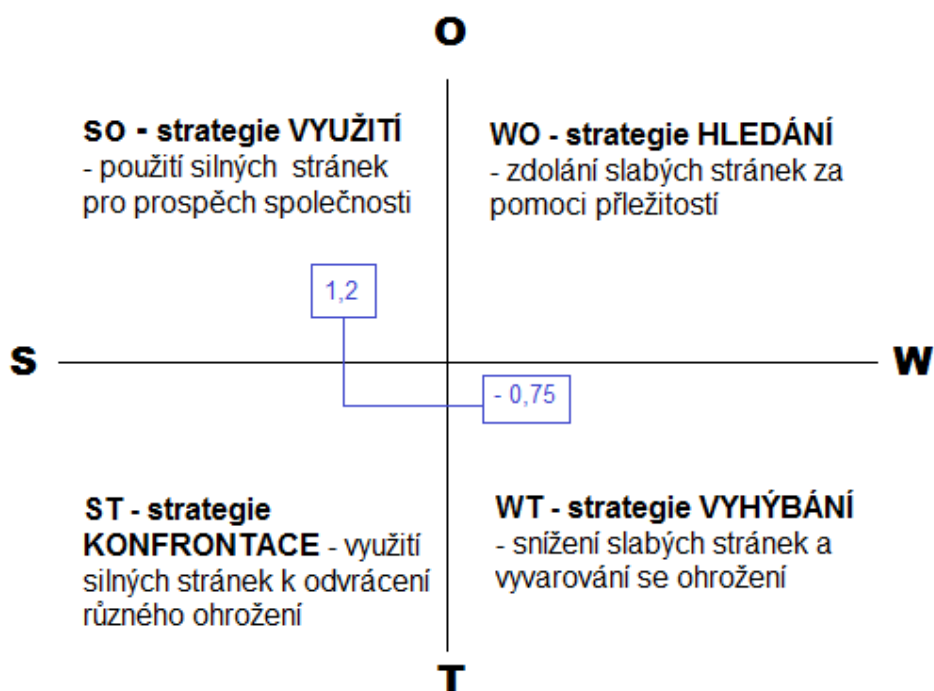
Hrozby (Threats)	Hodnocení	Váha	Součin
T1 – Zpoždění a výluky	-5	20%	-1
T2 – Zákony a právní regulace	-4	20%	-0,8
T3 – Ekonomická krize	-4	15%	-0,6
T4 – Cenové války s konkurencí	-5	25%	-1,25
T5 – Zvýšení cen dopravy (energie)	-4	20%	-0,8
<b>Celkem</b>			<b>-4,45</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo 4.3 vyplývá, že České dráhy mají převahu silných stránek před slabými stránkami. Dále je viditelné, že tato společnost má více ohrožení z vnějšího okolí než příležitostí na daném trhu. Pro vytvoření grafu je potřebný ještě jeden výpočet.

Silné stránky – slabé stránky =  $4,4 - 3,2 = 1,2$

Příležitosti – ohrožení =  $3,7 - 4,45 = -0,75$



Obrázek č. 4.1 - Výsledky SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování



Z obrázku č. 4.1 je viditelné, že společnost České dráhy by se měla zaměřit na strategii ST – strategie konfrontace. Tato strategie říká, že by společnost měla využít všech svých silných stránek a silného postavení na trhu k tomu, aby zabránila či úplně minimalizovala všechny přichozí ohrožení.

Tabulka č. 4.4 – SWOT analýza RegioJet

<b>Silné stránky (Strenghts)</b>	<b>Slabé stránky (Wealmesses)</b>
S1 – Cena jízdného a služeb S2 – Velký výběr produktů S3 – Dobrá propagace a reklama S4 – Moderní vlaky S5 – Vlastní finanční zdroje	W1 – Převážení velkých plemen psů W2 – Poruchy ve vlaku (klimatizace...) W3 – Závislost na dodavatelích W4 – Podnikání ve více směrech najednou
<b>Příležitosti (Oportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
O1 – Expanze na nové trhy O2 – Zajišťování autobusové dopravy a parkovacích míst pro zákazníky O3 – Spolupráce s novými dodavateli O4 – Získání nových zákazníků O5 – Větší využívání železniční dopravy O6 - Inovace	T1 – Zpoždění a výluky T2 – Zákony a právní regulace T3 – Ekonomická krize T4 – Cenové války s konkurencí T5 – Zvýšení cen dopravy (energie)

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky RegioJetu patří hlavně velice vychvalované ceny jízdného a služeb, dále velký výběr nabízeného produktu pro zákazníky. RegioJet má i podle výsledků velice dobrou propagaci své společnosti, která láká nové zákazníky, samozřejmě se nesmí opomenout na moderní a nové vlaky. Mezi slabé stránky této společnosti podle výsledků dotazníků a zjištěných informací jsou zákaz převozu velkých plemen psů bez klece, což většina zákazníků sebou jen tak nenosí. Dále často zmiňované poruchy vlaku, jako je špatná či úplně nefunkční klimatizace a jiné. Mezi příležitosti podniku se řadí hlavně zajišťování autobusové dopravy a vlastního parkovacího místa pro zákazníky, dále rozrůstání společnosti do zahraničí, inovace společnosti a získávání nových zákazníků.

Hrozby z vnějšího okolí má tato společnost stejné, jako České dráhy, a to časté zpoždění a výluky. Dále ekonomická krize a zákony či právní regulace. A v neposlední řadě i konkurenční boje, které můžou daný podnik ohrozit. I u této společnosti se jednotlivé faktory rozdělily do skupin a následně obodovaly. Ke každému faktoru byla přiřazena váha, čím byla větší váha u faktoru, tak tím měla větší důležitost. Bodové hodnocení bylo také u silných stránek a příležitostí ohodnoceno číslem 1 až 5, kde jedna byla nejnižší spokojenost a pětka byla nejvyšší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb to zase bylo ohodnoceno číslem -1 až -5, kde zase mínus jedna byla nejnižší nespokojenost a mínus pět je nejvyšší spokojenost.

Tabulka č. 4.5 – SWOT analýza RegioJet

<b>Silné stránky (Strenghts)</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
S1 – Cena jízdného a služeb	5	20%	1
S2 – Velký výběr produktů	4	20%	0,8
S3 – Dobrá propagace a reklama	4	25%	1
S4 – Moderní vlaky	5	20%	1
S5 – Vlastní finanční zdroje	3	15%	0,45
<b>Celkem</b>			<b>4,25</b>
<b>Slabé stránky (Wealmesses)</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
W1 – Převážení velkých plemen psů	-4	25%	-1
W2 – Poruchy ve vlaku (klimatizace...)	-5	35%	-1,75
W3 – Závislost na dodavatelích	-2	20%	-0,4
W4 – Podnikání ve více směrech najednou	-3	20%	-0,6
<b>Celkem</b>			<b>-3,75</b>
<b>Příležitosti (Oportunities)</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
O1 – Expanze na nové trhy	3	15%	0,45
O2 – Zajišťování autobusové dopravy ...	5	20%	1
O3 – Spolupráce s novými dodavateli	3	15%	0,45
O4 – Získání nových zákazníků	4	15%	0,6
O5 – Větší využívání železniční dopravy	4	15%	0,6
O6 - Inovace	4	20%	0,8
<b>Celkem</b>			<b>3,9</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4.5 – SWOT analýza RegioJet (Pokračování tabulky)

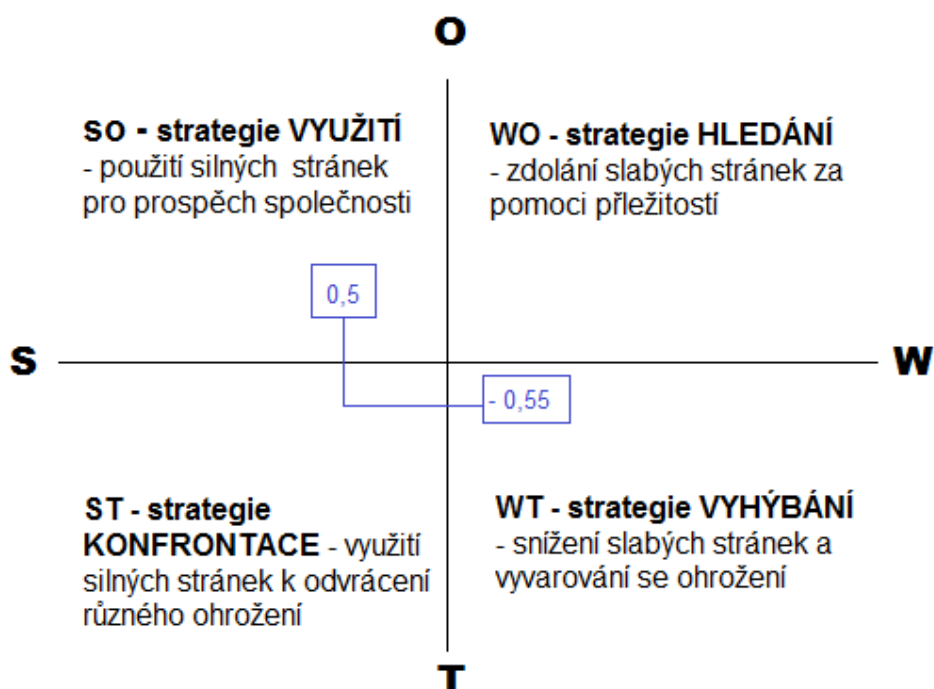
Hrozby (Threats)	Hodnocení	Váha	Součin
T1 – Zpoždění a výluky	-5	20%	-1
T2 – Zákony a právní regulace	-4	20%	-0,8
T3 – Ekonomická krize	-4	15%	-0,6
T4 – Cenové války s konkurencí	-5	25%	-1,25
T5 – Zvýšení cen dopravy (energie)	-4	20%	-0,8
<b>Celkem</b>			<b>4,45</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.5 je patrné, že RegioJet má také převahu silných stránek než těch slabých. A i v dalším výsledku se tato společnost shoduje s Českými drahami, že hrozby z vnějšího okolí převyšují příležitost pro podnik. Pro vytvoření konečného vyhodnocení je důležitý výpočet.

Silné stránky – slabé stránky =  $4,25 - 3,75 = 0,5$

Příležitosti – ohrožení =  $3,9 - 4,45 = -0,55$



Obrázek č. 4.2 – Výsledky SWOT analýzy

Zdroj – Vlastní zpracování

Jak ukazuje i tento obrázek č. má RegioJet ve výsledku strategii ST – strategie konfrontace. To znamená pro tuto společnost zaměřit se na své silné stránky, jako jsou levné ceny jízdného, levný a široký výběr produktu. Této společnosti i k udržení na trhu velmi pomůže její výborná marketingová propagace, která láká zákazníky. Tyto silné stránky společnosti by mohly pomoci k odvrácení ohrožení ve stylu právní regulace a zákonů či ekonomické krizi. Ale i u této společnosti platí, že konkurenční boje by této společnosti mohlo spíše uškodit.

Tabulka č. 4.6 – SWOT analýza LEO Express

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
S1 – Nízkopodlažní vlaky S2 – Moderní vlaky a technologie S3 – Zvyšování kvalifikace pracovníků S4 – Získání nových zákazníků S5 – Vlastní finanční zdroje	W1 – Převážení velkých plemen psů W2 – Krátká historie společnosti W3 – Závislost na dodavatelích
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
O1 – Nové technologie (design, údržba...) O2 – Spolupráce s novými dodavateli O3 – Větší využívání železniční dopravy O4 – Zajišťování autobusové dopravy a parkovacích míst pro zákazníky O5 - Inovace	T1 – Zpoždění a výluky T2 – Zákony a právní regulace T3 – Ekonomická krize T4 – Cenové války s konkurencí T5 – Zvýšení cen dopravy (energie)

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Leo Express má ve svých silných stránkách hlavně jeho nízkopodlažní a velice moderní vlaky, které mnohým zákazníkům lichotí. Tyto nízkopodlažní vlaky hlavně využijí starší lidé a maminky s kočárky. Dalším silným bodem této společnosti je neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků, což by jí mohlo pomoci i v budoucnu. Mezi slabé stránky této společnosti se dá považovat také přeprava větších psů, ale hlavní slabá stránka je krátká historie společnosti a menší povědomí o značce. Do příležitostí jsou zařazeny hlavně nové technologie, jako jsou inovace, design a jiné. Dále využívání autobusové přepravy této společnosti a vlastní čekárny či parkovací místa. Větší využívání železniční dopravy a omezení automobilů. A hrozby této společnosti jsou stejné, jako u dvou předchozích

společností, a to výluky, zákony a regulace či konkurenční boje. Jednotlivé faktory společnosti Leo Express se také rozdělily do skupin. Po rozdělení faktorů se následně bodově ohodnotily a ke všem byla přiřazena váha. Čím větší váha, tím byla větší důležitost, váha musela mít v součtu 100%. Dále se bodově ohodnotily jednotlivé faktory podle spokojenosti.

Tabulka č. 4.7 – SWOT analýza LEO Express

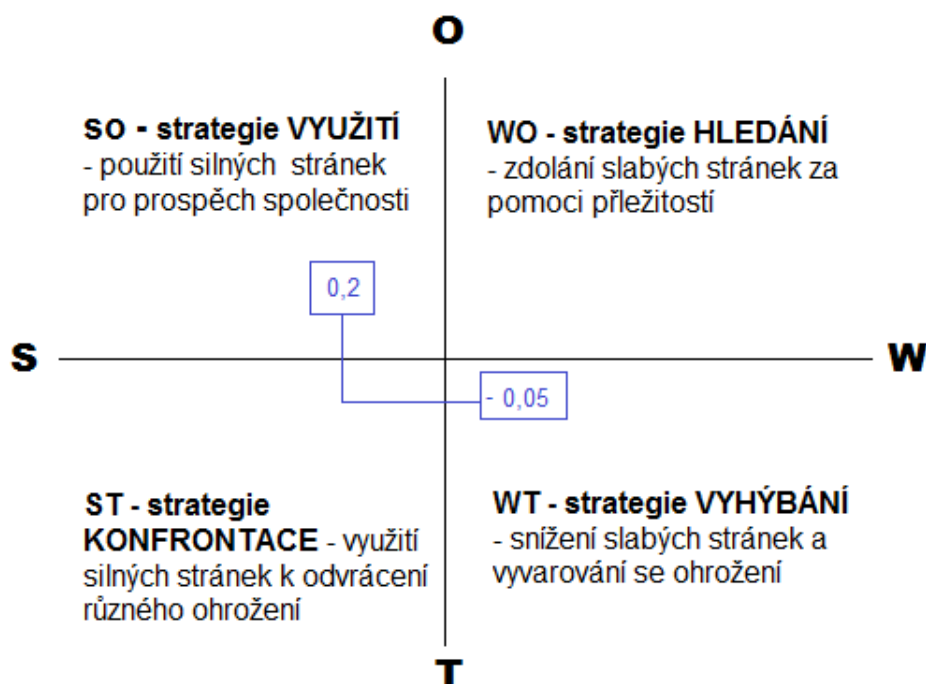
<b>Silné stránky (Strenghts)</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
S1 – Nízkopodlažní vlaky	5	20%	1
S2 – Moderní vlaky a technologie	5	25%	1,25
S3 – Zvyšování kvalifikace pracovníků	4	20%	0,8
S4 – Získání nových zákazníků	4	20%	0,8
S5 – Vlastní finanční zdroje	3	15%	0,45
<b>Celkem</b>			<b>4,3</b>
<b>Slabé stránky (Wealmesses)</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
W1 – Převážení velkých plemen psů	-4	30%	-1,2
W2 – Krátká historie společnosti	-5	50%	-2,5
W3 – Závislost na dodavatelích	-2	20%	-0,4
<b>Celkem</b>			<b>-4,1</b>
<b>Příležitosti (Oportunities)</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
O1 – Nové technologie (design, údržba...)	5	25%	1,25
O2 – Spolupráce s novými dodavateli	3	10%	0,3
O3 – Větší využívání železniční dopravy	4	20%	0,8
O4 - Zajišťování autobusové dopravy ...	5	25%	1,25
O5 - Inovace	4	20%	0,8
<b>Celkem</b>			<b>4,4</b>
<b>Hrozby (Threats)</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
T1 – Zpoždění a výluky	-5	20%	-1
T2 – Zákony a právní regulace	-4	20%	-0,8
T3 – Ekonomická krize	-4	15%	-0,6
T4 – Cenové války s konkurencí	-5	25%	-1,25
T5 – Zvýšení cen dopravy (energie)	-4	20%	-0,8
<b>Celkem</b>			<b>4,45</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Leo Express má podle výsledné tabulky č. 4. celkem vyrovnané výsledky, ale i přesto má také více silných stránek než těch slabých. A i v dalším porovnávání s konkurenty dopadla tato společnost stejně, že má více hrozeb než příležitostí.

Silné stránky – slabé stránky =  $4,3 - 4,1 = 0,2$

Příležitosti – ohrožení =  $4,40 - 4,45 = - 0,05$



Obrázek č. 4.3 – Výsledky SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední obrázek č. s výsledky SWOT analýzy LeoExpressu ukazující, že výsledná strategie je ST – strategie konfrontace. LeoExpress musí pro své udržení na trhu a při udržení si zákazníku udržet pověst velmi moderních vlaku s inovacemi a musí využít všech svých silných stránek, aby minimalizovala budoucí hrozby, jako je legislativa či konkurenční boje.

#### 4.4.1 Shrnutí SWOT analýza

Za pomoci této analýzy byly upřesněny silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti daných společnosti u každé zvlášť, ke kterým poté bylo přiřazeno bodové ohodnocení a zjištění té správné strategie. Nakonec všem třem společnostem vyšla stejná strategie, a to ST – strategie konfrontace neboli udržení se na trhu, díky využívání svých silných stránek společností k odvrácení všech hrozeb a úskalí, které jsou ve všech odvětví.

## 5 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou vyhodnoceny autorkou práce zvolené metody k hodnocení konkurenceschopnosti v železniční dopravě u jednotlivých železničních dopravců a spokojenosti zákazníků. Všechny získané výsledky vychází z analýz, které byly provedeny, které budou stručně popsány a následně formulovaný návrhy a doporučení společností.

### Vyhodnocení analýzy odvětví

První metoda zvolená autorkou byla analýza železničního odvětví, která pomohla více charakterizovat a upřesnit důležité informace tohoto trhu. Ať už krátká historie železnic či marketingový mix jednotlivých dopravců. Analýza odvětví poukázala, že železniční doprava za posledních pět let je více využívána k přepravě osob z důvodu rychlejšího, ekologičtějšího a levnějšího způsobu dopravy po této zemi. Dále bylo zjištěno, že sice za pět let vzrostlo využívání železniční nákladní dopravy k přepravě materiálů a zboží, ale na silniční nákladní dopravu to i tak nestačí. Za poslední pět let se více využívá na přepravu materiálu právě silniční doprava. Z důvodu větší flexibility a rychlosti. Zato přeprava osob autobusovou dopravou po České republice za posledních pět let klesla. Marketingový mix definoval u dopravců – České dráhy, RegioJet a LEO Express jejich nabízené služby a produkty, dále cenu jednotlivých jízderek a služeb a v neposlední řadě jejich marketingovou komunikaci a distribuci jejich služeb zákazníkům.

### Vyhodnocení Porterovy analýzy pět sil

Porterův model pěti konkurenčních sil sloužil k rozboru mikrookolí, které ovlivňuje konkurenceschopnost v železniční dopravě. I když na tento trh jsou značné vstupní bariéry, tak by se na to nemělo zapomínat, že nová konkurence může přijít kdykoliv. Nynější tři největší konkurenti už tak spolu soupeří v cenách, nabízených službách a hlavně mají soupeření o zákazníky. Tyto konkurenční války mohou mít jak kladné, tak i záporné dopady na zákazníky. Pro zákazníky mají tyto spory výhody hlavně v cenách a levných jízdenkách. Cenové války bývají nejčastější prostředek, jak být silnější a lepší na trhu. Záporné dopady v těchto sporech zase bývá zaměření na tyto války a menší pozornost kvalitě služeb. Samozřejmě se dá pochopit, že se snaží nalákat co největší počet zákazníků na nižší ceny, ale nesmí se opomíjet i kvalita těchto nabízených produktů, protože síla zákazníku dokáže ovlivnit hodně.

## **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Další zvolená metoda pro zhodnocení konkurenceschopnosti bylo dotazníkové šetření. Dotazníky byly poskytnuty sto lidem, kteří odpověděli na otázky. Otázky byly poskládány z 18 uzavřených a 1 otevřené otázky. Autorka práce posléze dotazníky statisticky vyhodnotila a vytvořila k tomu všechny grafy a zjistilo se, že frekvence využití železniční dopravy je velice nepravidelná. Zákazníci nejvíce používají železniční dopravu za účelem výletů a jde jim hlavně o bezpečnost, rychlost dopravy a dochvilnost neboli žádné výluky a zpoždění. Další otázky se už týkaly jenom zhodnocení daných železničních dopravců a jejich nedostatků či propagace. Z těchto dotazníků vyšlo najevo, že lidé jsou spokojeni s cenou dopravy u všech železničních dopravců a i nabízenou kvalitou společností.

Respondenti v dotazníku také uváděli své připomínky a nedostatky. Často se autorka práce setkala s názorem, že zákazníci mají problémy s přepravou velkých zavazadel, hlavně u RegioJetu a Českých drah. Další velmi zmiňovaný problém byla přeprava psů a zpoždění vlaků. Což bohužel zpoždění nemohou dopravci ovlivnit. Z dotazníkového šetření vyšla nejlépe společnost České dráhy, které měly nejvíce kladných ohodnocení ohledně doprovodných služeb, kvality a i oblíbenosti. Společnost RegioJet zase vyšla nejlépe v propagaci a komunikaci se zákazníky.

## **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Poslední zvolená metoda byla SWOT analýza, která byla vytvořena podle výsledků všech předešlých metod na zhodnocení konkurenceschopnosti. Byly uvedeny silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti všech tří společností. Z výsledků této analýzy byly navrženy strategie pro tyto společnosti. Všem třem společnostem vyšla nezávisle na sobě strategie ST – strategie konfrontace. Všechny tři společnosti by se měly zaměřit na své silné stránky, které jim pomůžou odvrátit nebo aspoň minimalizovat přicházející hrozby. Mezi své silné stránky společnosti řadí moderní technologie, levné ceny, kvalitu a stabilitu. Za slabé stránky zase menší historii společností, fluktuaci zaměstnanců či nedostatky v klimatizaci apod. Mezi příležitosti se řadí nové trhy a kontakty, moderní technologie, větší využívání železniční dopravy, inovace a zaměstnanci. Za hrozby se považují zpoždění a výluky, zákony a právní regulace či ekonomická krize.

Autorka práce si myslí, že i když v této době nabízené služby v železniční dopravě jsou velmi dobré, tak je stále co zlepšovat. České dráhy se díky SC Pendolino velice zlepšily a jejich nabízené služby šly nahoru a díky konkurenčnímu boji ceny zase dolů.



RegioJet zase je velice lákavý díky svým nízkým cenám za cestu a velice širokému nabízenému sortimentu. A LEO Express má zase velice moderní a kvalitní vlaky, které lákají hlavně díky nízkopodlažních vlaků a nabízených služeb.

## **5.1 Doporučení**

### **Kvalita služeb a produktů**

Podle autorky by se měli železniční dopravci prioritní zaměřit na nabízenou kvalitu produktů a služeb, kterou by neměli šidit kvůli válkám mezi sebou. Tím je myšlena kvalita pokrmů, která by si měla držet standart, obměňování nabízeného občerstvení. Pokud je nabídka stálá již několik let, je to okoukané a nelákavé pro cestující. Dále pravidelná údržba vozového parku, která obnáší kontrolu a opravy klimatizací, otvírání dveří, rolety na oknech či správné fungování toalet a umývadel s vodou. Je velice nepříjemné, když cestující jedou tři hodiny ve vlaku, ve kterém nefunguje topení či naopak klimatizace. Snažit se vytvořit v rámci dnešních technických možností lepší mobilní připojení pro zákazníky u všech železničních dopravců.

### **České dráhy**

Společnost České dráhy mají sice silné postavení na trhu s dlouhou historií, ale neměly by přestat vnímat okolí a stále analyzovat vývoj trhu a spokojenost zákazníků. Zákazníci jsou nespokojení se starými vlaky, takže autorka práce doporučuje obnovení vozového parku novými moderními vlaky, které nabídnou komfortnější cestu. Staré vlaky totiž nemají klimatizaci a jiné. Sice tato společnost investuje do údržby kolem 20 miliard Kč, ale doporučovalo by se daleko více, aspoň kolem 30 miliard Kč. Dále snížení ceny jízdného by bylo velmi vhodné z důvodu konkurenčních bojů či možnost využívání studentských slev, když zrovna nedojíždí studenti do školy, tak jak to má konkurence. České dráhy by měly dále vytvořit jednodušší a přehlednější nákup jízdenek přes eshop, ať se v tom orientují i méně zdatní zákazníci. Placení těchto jízdenek by mohlo být povoleno pomocí internet banking, jak u společnosti Regiojet. Z připomínek a hodnocení vyplynulo, že se někteří zákazníci neorientují ve slevách, na které mají nárok. Proto autorka práce doporučuje vytvoření nějakého přehledného souboru či tabulky, kde uvedou všechny náležitosti ohledně slev. A tyto výpočty a podmínky umístit na web.

Další věc, která by se mohla vylepšit a tím i zlepšila konkurenceschopnost je obsluha vlaku. Pro tak velký vlak, jako je SuperCity Pendolino je málo, aby je obsluhovali 2 průvodčí a 3 stevardi. Pomohlo by navýšení stevardu ve vlaku. Další návrh by se týkal do budoucna

ohledně hlášení zastávek. Zásníkům se zdají občas zdlouhavá a hlasitá. Proto je trochu zkrátit a zkontrolovat hlasitost.

## **RegioJet**

Společnost RegioJet by se měla zaměřit na opravu svých vozů, které se často potýkají s problémy ohledně topení a klimatizace či nefunkčnosti záchodů a umyvadel. Tyto kontroly a úpravy by mohly probíhat po každé ukončené jízdě. Autorka práce by doporučila zrušení převozu velkých psů v klecích a boxech. Cestování s vlastní klecí je dost nepohodlné. Dále větší propracovanost na návaznost jiných spojů. Toto čekání je zcela jistě nepříjemné pro cestující zvláště na delších trasách či nočních hodinách.

Tím, že tato společnost přepravuje hodně cestujících, by bylo vhodné větší zásobování jídel a občerstvení, ať nedochází k vyprodání a posléze ke stížnostem. Slabá stránka této společnosti, jak už bylo uvedeno je velká fluktuace zaměstnanců, proto by bylo vhodné jim nabízet lepší bonusy, stabilitu práce, žádné strhávání odměň po stížnostech zákazníků a spravedlivé platové ohodnocení.

Sice tato společnost stále vymýšlí levnější jízdné a novinky ohledně vozů, ale už tak moc nemyslí na bezbariérový přístup pro potřebné. Proto je doporučeno autorkou koupení vagonu, kde bude takový přístup.

## **LEO Express**

Doporučení autorky větší propagace společnosti, aby si vytvořila pevné zázemí. Lepší akce pro studenty a cestující, dále lepší propagování nabízených služeb a kvalit tohoto dopravce. Častější reklamy v televizi a rádiu. Dále stejně jako u společnosti RegioJet zrušení převozu psů v klecích a boxech. Tímto zrušením by mohli nalákat nové zákazníky.

Podle dotazníkového šetření se u této společnosti zákazníci setkali s vyprodanou nabídkou občerstvení, proto doporučení ohledně většího zásobení a lepší připravenosti na zákazníky. Další připomínky se týkaly i cen jízdného. V posledních dnech tato společnost dost podražila, proto autorka práce doporučuje snížení cen jízdného. Také zapracovat na návaznosti spojů na jiné autobusy a vlaky. Ano je to skoro nemožné, aby se sjednotily všechny jízdní řády všech autobusů a vlaků, ale aspoň se o to pokusit.

Vlaky společnosti LEO Express patří mezi velmi moderní, ale zákazníkům moc nevyhovují neoddělené místa k sezení. Proto příště více myslet na soukromí a hlavně málo popsané informace ohledně odemykání a zamykání záchodů, že zákazníci většinou neví, kde se co mačká. Bylo by vhodné doplnit klidně i obrázky, ať si toho každý všimne.

## 6 Závěr

Vybudovat si své postavení a udržet se na nejlepších pozicích trhu je velice náročné. Každý podnik se setkává nejen s hrozbami z vnějšího okolí, ale i s neustálými konkurenčními boji. Tyto konkurenční boje mezi podniky by hlavně měly být čestné a všichni by měli dodržovat určitá pravidla, i když to v určitých situacích moc nejde. Cíl a podstata železniční dopravy je daná, odlišit se od konkurentů je tedy možno jen pestrostí nabídky s přepravou související. Nabídnout cestujícím kvalitnější služby a také to, co u konkurence není, co u ní postrádají, prostě být lepší a taky cenově přijatelnější. Pro snadnější orientaci na trhu a lepší pochopení zákazníků je vhodné mít dobře vypracovanou strategii a pevné nervy.

S rychle rostoucím tempem využívání železniční dopravy a oslabování automobilové dopravy na delší vzdálenosti z důvodu častých kolon a uzavírek na cestách, vznikají také větší nároky na tuto dopravu.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti společností v železniční dopravě. K tomuto srovnávání byly vybrány tři společnosti, a to České dráhy, LEO Express a STUDENT AGENCY – RegioJet. Tyto společnosti mezi sebou už dlouhá léta vedou jak cenové, tak i necenové války.

První část diplomové práce se zaměřovala na základní definice potřebné k vypracování diplomové práce, byly vymezeny základní pojmy, jako je podnik, konkurence a konkurenceschopnost. Další část se zabývala základní charakteristikou společností. Po seznámení s danými společnostmi se autorka práce už zabývala přímo analýzami, podle kterých byly zjištěny různé výsledky. Díky analýze prostředí se více definovala železniční doprava v České republice a historie tohoto odvětví. Získané výsledky této analýzy poukázaly, že využívání železniční dopravy za posledních pět let vzrostla a má i nadějnou budoucnost do dalších let. Za posledních pět let vzrostla přeprava cestujících železniční dopravou, což ovlivnilo a snížilo využívání autobusové dopravy po zemi. K přepravě materiálů a zboží je využívána železniční nákladní doprava, která za poslední pět let také vzrostla, ale v porovnání se silniční nákladní dopravou je to stále málo. Na analýzu odvětví navazovaly marketingové mixy všech tří společností. Další metoda Porterův model ukázal, že společnosti se nemusí bát velkého počtu potencionálních konkurentů a vstupu na trh, a to hlavně z důvodu velkých bariér a legislativních omezení.

K rozboru a možnosti vyhodnotit konkurenceschopnost železničních dopravců bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Po zhodnocení celého dotazníků a jednotlivých odpovědí bylo vše vyznačeno v grafech a vyplynulo z toho, že nejlépe hodnocená společnost byly České dráhy. Tato společnost ve výsledcích má největší počet zákazníků a i nejvíce spokojenosti s jejich nabízenými službami. Možná je to i tím, že tato společnost má dlouholetou tradici, jistotu a široké nabídky doprovodných služeb. Na druhém místě se umístila společnost RegioJet, která má velice vychvalované ceny, ale horší hodnocení v kvalitě. A poslední místo patří společnosti Leo Express, která na trhu není v porovnání s konkurencí tak dlouho, a proto si stále ještě hledá své místo a stále zákazníky. Poslední zvolená metoda byla SWOT analýza, která všem třem společnostem po správné identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, vymezila strategie.

Úplně nezávisle na sobě všem třem společnostem vyšla strategie ST – strategie konfrontace. Tato strategie navrhuje a doporučuje všem železničním dopravcům, aby využívaly více svých silných stránek, jako jsou inovace, dlouholeté tradice a ceny pro odvrácení vnějších hrozeb a nástrah, které mohou společnosti potkat.

Po získání všech výsledků analýz a metod autorka práce shrnula celou práci a vytvořila návrhy pro zlepšení železniční dopravy.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

1. BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-808-7865-200.
2. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. FIALOVÁ, Helena. Malý ekonomický výkladový slovník. 7. vydání. Praha: A Plus, 2004. 206 s. ISBN 80-901514-7-1.
4. HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století. V Praze: C. H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4001-987.
5. CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-802-4713-892.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.
8. KOTLER, Philip. Marketing. 9th ed. FrenchsForest, N. S. W: PearsonAustralia, 2012. ISBN 978-144-2549-425.
9. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
10. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-802-4709-666.
11. KRABEC, Tomáš a Eva KISLINGEROVÁ. Oceňování podniku a standardy hodnoty. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2865-0.
12. MARINIČ, Pavel, Věra VÁVROVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4724-324.

13. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
14. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. V Praze: C. H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.
15. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnosti: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-807-2612-246.
16. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.
17. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
18. TOMEK, Gustav, Věra VÁVROVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0053-0.
19. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.
20. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.

#### **Elektronické zdroje:**

1. České dráhy (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/-26610/>
2. České dráhy (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: [http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/vz\\_cd-2015\\_cz\\_web.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/vz_cd-2015_cz_web.pdf)
3. ČSÚ (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
4. LEO Express (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://www.le.cz/i.php?page=cms-199>

5. RegioJet (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/>
6. Slovník cizích slov (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=konkurence&typ\\_hledani=prefix](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=konkurence&typ_hledani=prefix)
7. Strategie (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
8. SŽDC (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/zeleznice-cr/historie-zeleznice-v-cr.pdf>
9. SŽDC (2017) - [online]. 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/provozovani-drahy/pristup-na-zdc.html>

## Seznam zkratek

aj. – a jiné

apod. - a podobně

č. – číslo

ČD – České dráhy

ČR - Česká republika

ČSÚ - Český statistický úřad

EC - EuroCity

hod. – hodina

IC – Inter City

IČ - identifikační číslo

JLV - Jídelní a lůžkové vozy, a.s.

Kč - Koruna česká

Kg - kilogram

Km – kilometr

mld. - miliarda

m<sup>2</sup> – metr čtverečný

Např. – například

Sb. – Sbírka zákonů

SC – Super City

SŽDC - Správa železniční dopravní cesty

tis. – tisíc



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje Zákon č. 121/2000 Sb. – Autorský zákon, zejm. § 35 – Užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního, a § 60 – Školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35, odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO, a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12, odst. 4 Autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření**